THINKBOOKS
Phong vũ dẫn đầu
NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

James Strock

PHỤNG SỰ để DẪN ĐẦU

TƯ DUY LÃNH ĐẠO THẾ KỶ 21

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

175 Giảng Võ - Đống Đa - Hà Nội

Tel: (024) 3851 5380

Fax: (024) 3851 5381

Website: www.nxblaodong.com.vn

Email: info@nxblaodong.com.vn

PHỤNG SỰ ĐỂ DẪN ĐẦU

Chịu trách nhiệm xuất bản:

GIÁM ĐỐC - TỔNG BIÊN TẬP: MAI THỊ THANH HẰNG

Biên tập nhà xuất bản: Lê Thị Hằng

Sửa bản in: Thaihabooks

Thiết kế bìa: Cẩm Châu

Trình bày: Thu Hiền

In 1.000 cuốn, khổ 15,5 x 24 cm tại Công ty TNHH In Thanh Bình

Địa chỉ: 432, K2 phường Cầu Diễn, quận Nam Từ Liêm, Hà Nội.

Số đăng ký KHXB: 328-2021/CXBIPH/19-12/LĐ.

Quyết định xuất bản số: 1521/QĐ-NXBLĐ cấp ngày 14/10/2021.

In xong và nộp lưu chiểu năm 2021. ISBN: 978-604-320-553-4

Với sự ngưỡng mộ và lòng cảm kích

Dành tặng Alan K. Simpson đáng kính

và

Tưởng nhớ Richard E. Naustadt

Lời khen tặng

"Lãnh đạo như phụng sự sẽ trở nên rõ ràng khi bạn suy nghĩ về ý tưởng đó và những ứng dụng của nó, nhưng, hỡi ôi, (nó) lại rất hiếm trong hiện tại. Cuốn sách này là một siêu phẩm."

TOM PETERS

Tác giả cuốn *Những điều to lớn nhỏ bé* và *Kiếm tìm sự hoàn hảo*

"*Phụng sự để dẫn đầu* đưa những nguyên tắc lãnh đạo không chịu ảnh hưởng của thời gian trở thành những nguyên tắc dễ tiếp nhận và ứng dụng mà bạn có thể thực hiện ngay ngày hôm nay."

WARREN BENNIS

Giáo sư danh tiếng chuyên ngành kinh doanh, trường Đại học Nam California, tác giả cuốn *Trở thành lãnh đạo*

Lời giới thiệu

"Một cuốn sách thật giá trị!", tôi đã thốt lên như vậy khi cầm cuốn sách trên tay. Đây không những là cuốn sách chỉ cho bạn cách lãnh đạo phục vụ mà còn giúp bạn THAY ĐỔI TƯ DUY SỐNG VÀ TỒN TẠI. *Phụng sự để dẫn đầu* không chỉ dành cho những nhà lãnh đạo doanh nghiệp hay tổ chức, mà còn dành cho TẤT CẢ CHÚNG TA – những người khi sinh ra đã cần học cách lãnh đạo cuộc đời mình.

Đọc *Phụng sự để dẫn đầu*, tôi hiểu được tại sao những người như nhà lãnh tụ của Ấn Độ, Mahatma Gandhi, Thủ tướng Putin của nước Nga, mẹ Teresa Calcutta, Theodore Roosevelt hay Bill Gates… lại là những nhà lãnh đạo vĩ đại đến vậy. Vì họ là những người phụng sự người khác hết mình. Với văn phong mạch lạc và rõ ràng, James M. Strock đã chỉ ra tinh thần lãnh đạo vĩ đại của thế kỷ XXI: *"Ai cũng có thể Phụng sự nên ai cũng có thể trở thành Lãnh đạo"*. Bạn đang phụng sự ai? Làm thế nào bạn có thể phụng sự tốt nhất? Đóng góp của bạn có phải là duy nhất không? Bạn có tiến bộ thêm mỗi ngày không? Khi bạn biết đặt ra và tìm câu trả lời đúng cho bốn câu hỏi này thì có nghĩa là bạn đang áp dụng hệ thống lãnh đạo *phụng sự để dẫn đầu* vào cuộc sống của mình.

Bạn cũng có thể trở thành nhà lãnh đạo vĩ đại, nếu bạn có tâm phụng sự và có cách phụng sự. Đọc *Phụng sự để dẫn đầu*, bạn sẽ tự mình rút ra được triết lý lãnh đạo sâu sắc mà bạn cần áp dụng vào chính cuộc sống của mình. Đặc biệt, chương hai của cuốn sách *Phụng sự để dẫn đầu* sẽ chỉ cho bạn cách phụng sự người khác bao gồm khách hàng, đối tác, đồng nghiệp, cấp trên và cấp dưới… như thế nào trong từng lĩnh vực cụ thể như giao tiếp, trao quyền…

Câu hỏi đặt ra, liệu đây là phong cách lãnh đạo của thế kỷ XXI hay phong cách lãnh đạo được vận hành phù hợp với quy luật của vũ trụ, không phân biệt không gian, thời gian và chỉ cho đến nay, phong cách này mới được phát hiện và kiểm chứng?

Phụng sự để dẫn đầu rất gần với tư tưởng triết lý trong *Cống hiến trường cửu, Sức mạnh của những người phi lý, Người thừa hành can đảm…* – những cuốn sách đang góp phần truyền trao triết lý lãnh đạo tuyệt vời tới bạn đọc Việt Nam.

Hy vọng khi đọc xong cuốn sách này, bạn sẽ tự đưa ra lời cam kết cho chính mình: Tôi cam kết, kể từ giờ phút này, sẽ đạt được tiềm năng lãnh đạo lớn nhất của mình bằng cách biến việc phục vụ người khác trở thành mục đích xuyên suốt của mọi hành động trong cuộc đời.

Trần Phương Thảo

Phó Tổng Giám đốc Công ty Cổ phần Sách Thái Hà

BỐN CÂU HỎI

Bạn đang phục vụ ai?

Làm thế nào bạn có thể phục vụ tốt nhất?

Đóng góp của bạn có phải là duy nhất không?

Mỗi ngày bạn có hoàn thiện hơn không?

Lời nói đầu

Lúc này, mọi việc có vẻ rõ ràng, nhưng chúng tôi đã phải mất tới vài thập kỷ quan sát, phân tích, tranh cãi mới rút ra được kết luận: Không thể có nhà lãnh đạo nếu không có người ủng hộ và suy cho cùng, phương thức lãnh đạo chỉ tồn tại trong mắt người nhìn nhận, tức người ủng hộ.

Những nghiên cứu ban đầu về phương thức lãnh đạo đã đặt ra câu hỏi liệu nhà lãnh đạo có cần phải có tố chất bẩm sinh nào để trở nên đặc biệt cuốn hút và có uy không? Câu trả lời có trong suy nghĩ của những triết gia, những nhà sử học thế kỷ XIX như Thomas Carlyle – người từng nói "lịch sử thế giới chính là tiểu sử của những con người vĩ đại". Những học thuyết về lãnh đạo của các "vĩ nhân" này cuối cùng đã không còn giá trị gì vì rõ ràng, khái niệm "vĩ đại" có thể thay đổi tùy từng hoàn cảnh cụ thể.

Các nghiên cứu tiến hành sau Chiến tranh Thế giới lần thứ hai đã bắt đầu phân biệt các phong cách lãnh đạo cũng như nhận ra rằng không phải nhà lãnh đạo nào cũng giống nhau và các nhà lãnh đạo thành công có thể đạt được những kết quả phi thường theo rất nhiều cách khác nhau. Sau đó, những học thuyết này đã làm nảy sinh những mô hình mới phức tạp hơn, cho rằng cách tiếp cận của nhà lãnh đạo cụ thể phụ thuộc vào hoàn cảnh: Nhiệm vụ sắp tới được tổ chức tốt như thế nào, nhóm người mà người đó lãnh đạo xuất sắc ra sao, mức độ yêu thích trong mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và cấp dưới như thế nào, nhà lãnh đạo có được bao nhiêu quyền hành, v.v... Cũng như học thuyết về "vĩ nhân", những mô hình này vẫn tập trung chủ yếu vào nhà lãnh đạo chứ không phải người thừa hành.

Trớ trêu thay, phải là một vĩ nhân mới có thể khiến mọi người nghĩ khác về học thuyết "vĩ nhân". Tiến sĩ Martin Luther King. Jr[1] đã lập luận rằng: "Ai cũng có thể là vĩ nhân, vì ai cũng có thể phụng sự". Và ý tưởng đơn giản nhưng quan trọng đó chính là ý

tưởng xuyên suốt cuốn sách *Phụng sự để dẫn đầu* của James Strock. Sự vĩ đại không phải là khả năng thiên bẩm của nhà lãnh đạo, mà là một phần thưởng được chính những người mà người đó phụng sự trao tặng.

---

[1] Martin Luther King. Jr (15/1/1929 – 4/4/1968): Nhà hoạt động dân quyền Mỹ gốc Phi, đoạt giải Nobel Hòa bình năm 1964. Ông là một trong những nhà lãnh đạo có ảnh hưởng lớn nhất trong lịch sử Hoa Kỳ cũng như lịch sử đương đại của phong trào bất bạo động.

Tiến sỹ King đã dạy chúng ta rằng: "Không cần phải có bằng đại học mới có thể phụng sự. Cũng không cần phải biết chia động từ phù hợp với chủ ngữ mới phụng sự… Bạn chỉ cần một trái tim tinh tế, nhạy cảm, một tâm hồn giàu tình yêu thương".

Strock đã phát triển ý tưởng cơ bản này thành khái niệm lãnh đạo trong thế kỷ XXI.

Internet giúp mọi người có thể liên lạc với người khác, tạo thành những cộng đồng và tổ chức các hoạt động. Chính nó đã khiến mỗi người trong chúng ta trở thành một nhà lãnh đạo tiềm năng. Bạn không cần phải có vị thế của người có quyền hành mới có thể lãnh đạo. Bạn cũng không cần phải có vận may mới có thể lãnh đạo. Tất cả những gì bạn cần chỉ là cam kết phụng sự người khác.

Không có thứ gọi là lãnh đạo bẩm sinh. Hay phong cách lãnh đạo luôn luôn đúng. Số lãnh đạo, số phong cách lãnh đạo hiệu quả cũng nhiều như số nhu cầu cần được phụng sự và số cách thức phụng sự những nhu cầu đó vậy.

Phụng sự để dẫn đầu xuất hiện rất đúng lúc – khi những cơ hội phi thường của những năm đầu thế kỷ XXI đã và đang song hành với những thất bại của phương thức lãnh đạo truyền thống.

Chẳng có ai không bị ảnh hưởng bởi những sự việc có tính chất nghiêm trọng hay một cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu. Ngành kinh doanh đang phải đối mặt với thách thức làm sao để đạt được những tiêu chuẩn cao hơn. Các trường quản trị kinh doanh đang tìm cách gia tăng tố chất lãnh đạo chuyên nghiệp ở những nhà quản lý tương lai. Một trong những dấu hiệu chứng tỏ điều đó là phong trào cam kết MBA – lời cam kết có ảnh hưởng lâu dài tới hành vi của nhà lãnh đạo trong tương lai thông qua việc nhắc họ nhớ mục tiêu cuối cùng của bất kỳ sự nghiệp kinh doanh thành công nào không gì khác ngoài phụng sự.

Phụng sự để dẫn đầu là cuốn sách đi trực diện vào vấn đề. Cuốn sách có nhiều ý tưởng và cách tiếp cận mà ai cũng có thể áp dụng để định hướng phương thức lãnh đạo trong thế giới mới của thế kỷ XXI. Dù bạn là sinh viên, nhà quản lý cấp trung hay CEO; dù bạn làm việc cho một tập đoàn, tổ chức phi lợi nhuận, văn phòng chính phủ hay lực lượng quân đội, *Phụng sự để dẫn đầu* đều có thể giúp bạn phát huy được tiềm năng cao nhất của mình về phụng sự và lãnh đạo.

Tiến sỹ Ángel Cabrera

Hiệu trưởng

Trường Quản lý Toàn cầu Thunderbird

Lưu ý độc giả

Sử dụng cuốn sách này như thế nào?

Có nhiều kiểu sách. Có nhiều cách đọc sách cũng như có nhiều kiểu độc giả.

Có người xem sách như một vật thể tinh tế, mỏng manh, cần được đối xử như một vật quý giá, có giá trị về mặt tinh thần.

Phụng sự để dẫn đầu không muốn "được" nằm im trên kệ. Điều đó đi ngược lại ý định của việc cho ra đời cuốn sách này – *nó được dùng để phục vụ ai*?

Mục đích của cuốn sách này là trở thành người bạn đồng hành tin cậy của bạn trên con đường tiếp nhận cách tiếp cận *Phụng sự để dẫn đầu*.

Ở chừng mực đó, *Phụng sự để dẫn đầu* được truyền cảm hứng từ "Thư viện da dê" của Tổng thống Theodore Roosevelt[1] (T.R). Roosevelt là một trong những nhà lãnh đạo quan trọng và có ảnh hưởng nhất trong thời kỳ lịch sử hỗn loạn của nước Mỹ. Ông là một cỗ máy ham học hỏi. Không gì có thể thoát khỏi sự tò mò và tính hiếu kỳ của ông. Ông đọc nghiến ngấu, có thể đọc vài cuốn sách về cùng một chủ đề chỉ trong một ngày. Ngay cả khi ở trong Nhà Trắng, khi đã là Tổng thống của nước Mỹ, giữa những lúc bận rộn nhất, ông vẫn dành thời gian để đọc sách. Đến mức cậu con út của ông đã nói quá lên với các bạn mình là cha cậu – Tổng thống – đã đọc hết số sách trong Thư viện Quốc hội Mỹ.

---

[1] *Theodore Roosevelt (1858 – 1919): Tổng thống thứ 26 của Hoa Kỳ.*

Theo lời cậu thì Roosevelt vừa điển hình cho kiểu người hành động, lại vừa điển hình cho kiểu người suy nghĩ.

Khi hết nhiệm kỳ Tổng thống năm 1909, Roosevelt dự kiến thực hiện chuyến thám hiểm tới châu Phi. Đó chính là lúc ông hình thành ý tưởng xây dựng Thư viện da dê. Roosevelt đã cẩn thận liệt kê một danh sách những cuốn sách ông muốn mang theo bên mình khi bước vào chương mới trong cuộc đời mang tên "Cuộc phiêu lưu vĩ đại".

Trở về sau chuyến thám hiểm, Roosevelt đã nhấn mạnh vai trò của những cuốn sách trong việc hợp nhất suy nghĩ và hành động của ông ở châu Phi hoang dã như thế này:

> *Gần như lúc nào tôi cũng có một vài cuốn sách bên mình, hoặc trong cặp, hoặc trong túi đạn được một trong những người vác súng của chúng tôi dùng để đựng những thứ linh tinh. Thường thì tôi sẽ tranh thủ đọc vào lúc nghỉ trưa dưới gốc cây, bên cạnh là xác con thú mà tôi vừa săn được, hoặc trong lúc chờ dựng trại và dù trong trường hợp nào cũng đều không có nước để tắm. Kết quả là những cuốn sách đó được "tắm" máu, mồ hôi, dầu súng, khói và bụi; bìa sách bình thường hoặc sẽ bị bong, rách, hoặc sẽ trở nên bẩn thỉu, hôi hám nhưng nếu là bìa da dê thì cuốn sách sẽ chỉ mang dáng vẻ của cuốn sách được đọc nhiều.*

Mục đích của cuốn sách này cũng nhằm phụng sự bạn theo cách tương tự. Hãy khiến nó trở thành cuốn sách được dùng đi dùng lại, phản ánh cuộc sống của bạn. Hãy mang nó theo bạn. Hãy in dấu tay bạn lên đó. Hãy đánh dấu nó. Hãy gạch chân những ý tưởng mà bạn đồng tình. Hãy thêm vào đó những suy nghĩ, ví dụ của riêng bạn. Hãy tra nguồn cho những câu trích dẫn.

Hãy biến cuốn sách này thành cuốn sách của bạn, thực sự là của bạn. Hãy để bạn trở thành đồng tác giả của cuốn sách. Hãy sử dụng Hệ thống *Phụng sự để dẫn đầu* biến những nguyên liệu thô trong cuộc sống của bạn thành một kiệt tác của phụng sự.

Giờ chúng ta hãy cùng giải đáp nhanh một vài thắc mắc vẫn thường được đặt ra:

TÀI LÃNH ĐẠO CÓ THỂ ĐÀO TẠO ĐƯỢC KHÔNG? LIỆU CÓ ĐÚNG KHÔNG KHI NÓI CÓ NGƯỜI SINH RA ĐÃ LÀ LÃNH ĐẠO?

Tài lãnh đạo có thể học được. Bản chất của nó là một loạt những kỹ năng và thái độ mà bất kỳ người nào cũng có thể quyết định phát triển.

Một số người có tài lãnh đạo? Tất nhiên. Hãy nghĩ về điều đó theo

cách này. Hầu hết chúng ta đều có thể miệt mài luyện tập bóng rổ, nhưng chúng ta không thể bằng được Michael Jordan[1]. Tuy nhiên, chúng ta vẫn có thể phát triển khả năng tốt hơn những gì chúng ta đã làm được – và tốt hơn những gì hầu hết mọi người chọn.

---

[1] Michael Jordan: Cầu thủ bóng rổ nhà nghề nổi tiếng thế giới của Mỹ đã giải nghệ. Anh được coi là một trong những cầu thủ bóng rổ vĩ đại nhất mọi thời đại, và là người đã phổ biến môn bóng rổ của NBA (National Basketball Association – Liên đoàn bóng rổ quốc gia Mỹ) ra toàn thế giới trong thập niên 1980, 1990.

Tài lãnh đạo bao gồm những năng lực có thể đào tạo được. Liên tục tiến bộ là một yếu tố cần thiết. Chẳng phải ngẫu nhiên mà những khóa huấn luyện của Michael Jordan cũng trở thành huyền thoại giống như những màn biểu diễn của anh trên sân thi đấu.

Hệ thống *Phụng sự để dẫn đầu* thực sự có hiệu quả vì nó tạo điều kiện để bạn sử dụng tài năng và khả năng của bạn theo cách mới, gia tăng giá trị thông qua phụng sự.

PHỤNG SỰ ĐỂ DẪN ĐẦU CHỈ ÁP DỤNG CHO KINH DOANH? NÓ CHỈ NHẮM ĐẾN ĐỐI TƯỢNG DUY NHẤT LÀ CÁC NHÀ QUẢN LÝ CẤP CAO?

Hệ thống *Phụng sự để dẫn đầu* tập trung vào vấn đề lãnh đạo hiệu quả trong thế kỷ XXI. Hơn bao giờ hết, lãnh đạo là một lợi thế cạnh tranh – và là điều tất yếu – đối với cá nhân và doanh nghiệp trong mọi lĩnh vực hoạt động.

Một trong những điểm đáng chú ý trong thời đại của chúng ta là kỹ năng lãnh đạo được chuyển đổi qua những ngành công nghiệp khác nhau, thậm chí là qua cả những ngành nghề hoàn toàn khác biệt. Những nguyên tắc của *Phụng sự để dẫn đầu* được áp dụng đồng đều cho thể chế tập đoàn, doanh nghiệp tư nhân, tổ chức phi lợi nhuận, văn phòng chính phủ và quân đội.

Phần một

Ai cũng có thể lãnh đạo vì ai cũng có thể phụng sự

1

Ai cũng có thể lãnh đạo vì ai cũng có thể phụng sự

Mọi thứ bắt đầu giống như một câu chuyện được kể vào đêm Giáng Sinh.

Thomas Peace đang đọc trang Craigslist.com, phiên bản thế kỷ XXI của tờ *Willits*. Anh bị thu hút bởi một thông báo ấn tượng: Bất kỳ ai đến khu vực phía sau của nhà thờ bị cấm, được xây ở góc Wabash và Union vào ngày 23 tháng Mười Hai thì sẽ nhận một bữa ăn miễn phí.

Lòng tốt đã được thể hiện. Những người đang thực sự cần một Giáng Sinh bình thường, những người đang cô đơn, đang bị lãng quên sẽ được nhớ về một Giáng Sinh giống như ngày hội Samaritan – ngày hội giúp đỡ và thân ái với những người đang tuyệt vọng. Nó gợi cho chúng ta nhớ đến những bộ phim *It's a Wonderful Life* (Cuộc sống tươi đẹp) và *Frank Capa*, trong đó đề cập đến những khía cạnh đẹp đẽ khác của tình người.

Nhưng ngay sau đó, Peace nhanh chóng nhận thấy mọi thứ thực tế không phải vậy. Trong một bài gần đây đăng trên Craigslist của một người phụ nữ, cô ta phàn nàn rằng cô đã đến khu vực nhà thờ để có được bữa ăn miễn phí như đã hứa nhưng chẳng tìm được gì ở đó, cô cảm thấy bị tổn thương và vô cùng buồn phiền.

Vậy là bài báo chỉ là một thông tin lừa đảo.

Lẽ ra Peace đã có thể tắt màn hình máy tính ngay lúc đó. Anh cũng có thể bỏ qua và không phản ứng lại với trường hợp một con người bị tổn thương như vậy.

Nhưng anh không làm vậy, thay vào đó, Peace đã hành động ngay. Anh tạo ra một mục mới trên Craigslist. Anh cam kết sẽ mang món gà Tây Giáng Sinh và quần áo cũ tới khu nhà thờ đó vào ngày Giáng Sinh.

Và một phép màu đã xảy ra, ngay sau đó Craigslist có một danh sách dài những người thiện nguyện cung cấp thức ăn và đồ chơi. Có 40 đến 50 người tham gia chung sức.

Vào ngày Giáng Sinh, những người tình nguyện mang lều, bạt và các đồ khác tới nhà thờ cho bữa tối. Cuối buổi, có đến 24 người được phục vụ đồ ăn và được tặng quần áo.

Peace nói: "Tôi không theo đạo, nhưng khi bạn giúp đỡ người khác, bạn cảm thấy dễ chịu hơn, tôi nghĩ đó chính là phép màu. Tôi nhận thấy những người đến đây là những người thực sự có tấm lòng. Họ không phải là những người giàu có, họ đến bằng những chiếc xe hơi cũ nát. Nhưng họ đã làm bất cứ điều gì có thể để giúp đỡ những người khác".

Một tình nguyện viên khác nói: "Đây là Giáng Sinh đẹp nhất trong cuộc đời tôi. Ở nơi đây và trong ngày hôm nay có nhiều thứ để cho và để nhận".

Tờ *Willits News* đã xuất bản câu chuyện "Phép màu ở Wabash và Union" vào ngày 31 tháng Mười Hai năm 2008. Nó cũng được đăng tải cùng ngày trên trang web Craigslist và nhanh chóng trở thành một trong những bài báo được nhiều người đọc nhất trên thế giới.

SỰ XUẤT HIỆN CỦA LÃNH ĐẠO THẾ KỶ XXI

Thomas Peace đã hành động và phục vụ như một nhà lãnh đạo tiêu biểu của thế kỷ XXI.

Anh đã có suy nghĩ về một Giáng Sinh no đủ, ấm áp và vui vẻ cho những người cần nó. Anh biết cách truyền lửa và chia sẻ suy nghĩ của mình một cách hiệu quả qua Internet. Mặc dù anh gặp bất lợi là không đứng trên cương vị của một tổ chức từ thiện, nhưng anh lại có tài thu hút những người quan tâm tới kế hoạch của mình. Tầm nhìn của anh, được thể hiện bởi một vài điểm chính yếu của kế hoạch, trao quyền cho những người khác, cung cấp cho họ những phương tiện để họ có thể sống một cuộc sống có ý nghĩa. Anh đã đạt được mục đích dù sau đó nhóm người cùng nhau làm từ thiện vào mùa Giáng sinh năm 2008 ở *Willits* có thể tiếp tục

hoặc không tiếp tục duy trì mạng lưới của họ. Nhưng tài lãnh đạo của Peace đã trở thành "tấm gương" cho mọi người.

"Phép màu ở Wabash và Union" đã diễn ra vào dịp cuối năm và trở thành sự kiện nổi tiếng, đánh dấu sự thay đổi lớn trong phong cách lãnh đạo.

Cách điều hành bằng phương thức ra lệnh đã trở nên xưa cũ và nhanh chóng thất bại.

Sự sụp đổ của Phố Wall vào mùa thu năm 2008 đã thể hiện rõ sự mục nát trong các thể chế tài chính lúc bấy giờ, đầu tiên là ở Mỹ rồi sau đó lan ra toàn thế giới. Các ủy ban giám hộ thể hiện rõ sự yếu kém và thất bại trong những vai trò họ được giao phó.

Những cá nhân nổi tiếng đã bị lên án là biểu tượng cho sự sụp đổ của các nhà lãnh đạo mang tính phổ quát lúc bấy giờ. Bernard Madoff, kẻ đứng đầu tổ chức NASDAQ, đã thú nhận sự đồng lõa của hắn trong việc lũng đoạn các khoản đầu tư mang tính kỷ lục – hơn 60 tỷ đô la. Hàng nghìn gia đình và các tổ chức từ thiện đã gặp rủi ro về tài chính.

Chẳng bao lâu sau, CEO John Thain của Merrill Lynch thú nhận đã biển thủ hơn một triệu đô la trong Quỹ cứu trợ trọn gói để mua sắm đồ đạc cho văn phòng cá nhân của ông ta. Vô số những cơ quan thể chế thất bại khi họ để số tiền thuế của dân biến thành hàng tỷ đô la tiền thưởng cho rất nhiều nhà điều hành ở phố Wall, coi thường những dự báo về sự sụp đổ của thị trường tài chính.

Cuộc khủng hoảng niềm tin lan rộng, không chỉ dừng lại ở các CEO và nhà đầu cơ. Những cuộc trưng cầu dân ý năm 2008 đã chỉ ra rằng cả Tổng thống thuộc Đảng Cộng hòa và Quốc hội do Đảng Dân chủ nắm quyền kiểm soát đều không được lòng dân. Những xu hướng tiêu cực đã xuất hiện nhiều năm liền.

Một nghiên cứu do Trung tâm Lãnh đạo công ở trường Harvard Kennedy cùng với tập đoàn Merriman River tiến hành năm 2008 đã nắm bắt được tâm trạng chung đó.

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng người dân mất niềm tin nghiêm trọng đối với kinh doanh, Tổng thống, quốc hội, tôn giáo, giáo dục, tòa án tối cao và chính quyền nhà nước. Quân đội và ngành y "được tin tưởng vừa phải". Dù niềm tin đối với quân đội, ngành y, các tổ chức phi lợi nhuận và từ thiện vẫn ở mức ổn định, nhưng các nhà nghiên cứu vẫn kết luận: "Ba năm liên tiếp, niềm tin vào nhà lãnh đạo không tăng trong bất kỳ ngành nghề nào".

Trong khi quyền lực của những cá nhân và tổ chức vẫn "án binh bất động" thì số lượng nhà lãnh đạo cũng như con đường lãnh đạo lại không ngừng gia tăng.

Dù thế kỷ mới đã chính thức bắt đầu từ năm 2000, nhưng khái niệm lãnh đạo thế kỷ XXI chỉ thực sự nổi lên như một hiện tượng vào năm 2008. Theo cách nói của Malcolm Gladwell[1], vấn đề mấu chốt đã xuất hiện. Càng ngày càng có nhiều người cho rằng lãnh đạo đang trong quá trình chuyển biến sang "thứ gì đó" hoàn toàn khác biệt so với trong quá khứ.

---

[1] Malcolm Gladwell (3/9/1963): Nhà báo, diễn giả nổi tiếng người Canada, ông là tác giả của những cuốn sách best seller như Những kẻ xuất chúng, Trong chớp mắt, Điểm bùng phát...

TOM PETERS ĐÃ SAI!

Không phải ai cũng đồng tình với quan điểm cho rằng lãnh đạo thế kỷ XXI đã khác.

Đồng tác giả của cuốn sách *Kiếm tìm sự hoàn hảo* – Tom Peters – đã tuyên bố "Khái niệm lãnh đạo thế kỷ XXI sau công nguyên *hoàn toàn* giống khái niệm lãnh đạo ở thế kỷ XXI trước công nguyên... Chẳng có gì thay đổi cả!"

Peters từng nói rất nhiều điều đúng đắn mà không ai có thể phủ nhận. Nhưng lần này, ông không còn đúng nữa.

Khái niệm lãnh đạo thế kỷ XXI *rất* khác so với khái niệm trước đó trong Thời kỳ Công nghiệp. Việc trao quyền cho cá nhân thông qua cuộc Cách mạng Thông tin là sự thay đổi về tầm quan trọng. Nó đánh dấu thời khắc lịch sử quyết định có ý nghĩa tương đương với việc Johannes Gutenberg[2] giới thiệu chiếc máy in mới, hiện đại, có thể di chuyển được vào năm 1440.

---

[2] Johannes Gutenberg (1390-1468): Nhà phát minh người Đức. Ông đã phát minh ra phương pháp in typo vào những năm 1450.

Trong quá khứ, thông tin tập trung và chuyên gia là hai yếu tố nền tảng cho hệ thống lãnh đạo. Sức mạnh của những tổ chức Thời kỳ Công nghiệp đều dựa trên việc tập hợp các nguồn lực, nằm trong tay số ít cá nhân.

Theo lời Clay Shirky, tác giả cuốn *Here comes everybody* (Mọi người đây rồi!), thì "Truyền thông mang tính toàn cầu, tính xã hội, phổ biến mà lại rẻ". Có vô vàn cách để mọi người có thể liên hệ với nhau. Lãnh đạo và quản lý đang được tái định nghĩa *ngay cả trong* (hoặc cũng có thể, *đặc biệt là trong*) các tổ chức kiểu truyền thống. Lực lượng cảnh sát cũng không tránh được việc thỉnh thoảng lại bị ảnh hưởng bởi những mạng xã hội, với những cái tên "rất vớ vẩn" như Twitter.

Cho tới tận bây giờ, việc đạt được một vị trí cao vẫn được xem như việc giành được một danh hiệu ở một mức độ lâu bền nào đó, dựa trên nền tảng là biểu hiện trước đó. Càng ngày những người ở vị trí cao càng nhận ra họ đang rơi vào tình huống nguy hiểm – ít nhất là trong trường hợp họ không chịu thích nghi với thực tại. Vấn đề thiếu an toàn và thiếu kiểm soát mà họ vấp phải bắt nguồn từ vấn đề gia tăng trách nhiệm vì người khác, cả trong và ngoài doanh nghiệp của họ, trao quyền cho họ. Chỉ khi những người đang phụng sự kết luận họ đang được phụng sự tốt thì những người ở vị trí lãnh đạo mới có thể cảm thấy an toàn. Trường hợp những cổ đông kết luận họ không được phụng sự tốt thì những "lãnh đạo" ở vị trí cao chắc chắn sẽ rơi vào thế bất an.

Gandhi và những nhà lãnh đạo tiếng tăm – những người đã thách thức cả những thể chế lớn – có thể thu hút được nguồn sức mạnh đáng kể từ bộ máy tinh thần của họ. Nếu bộ máy đó được đem ra cho những người "bên dưới" bàn thảo, nó cũng vẫn có được sức mạnh như vậy, vì nó nhất quán về mặt giá trị với những người "bên trên". Ngày nay, với sự hỗ trợ của những công cụ của thời đại thông tin, càng ngày càng có nhiều cá nhân thực sự được truyền cảm hứng để đạt được quyền hành về cả "vật chất" lẫn tinh thần – ngay cả trong những thể chế khó thay đổi nhất.

Nếu đó là thời khắc thử thách đối với những người đang chính thức nắm giữ quyền hành thì đó chính là khoảnh khắc hân hoan đối với những người phụng sự người khác hiệu quả. Ở một chừng mực nào đó, đó có thể là thời khắc cho bất cứ người nào trở thành nhà lãnh đạo. Người phụng sự hiệu quả nhất cũng có thể phụng sự nhiều người hơn bao giờ hết, theo nhiều cách hơn bao giờ hết.

Hãy xem những minh chứng gần đây cho thấy lãnh đạo "nổi lên" ở những nơi không ngờ tới nhất như thế nào.

Cô bé 10 tuổi ở Iowa, Talia Leman, đã xem trên tivi chương trình về những người dân ở vùng New Orleans phải hứng chịu sự tàn phá kinh hoàng của cơn bão Katrina năm 2005. Cô bé khởi động

chiến dịch kêu gọi trẻ em quyên góp tiền xu vào dịp Halloween để hỗ trợ những người dân ở thành phố tang thương đó. Chiến dịch của cô bé đã vượt xa tưởng tượng với tổng số tiền quyên góp lên tới hơn 10 triệu đô la.

Talia đã tổ chức một chương trình có tên *Random Kid* (Trẻ bất kỳ) để khuyến khích các doanh nhân xã hội trẻ khác tiếp bước thành công của cô. Tờ *New York Times* cho hay, doanh nghiệp mới của cô bé, tại trang web randomkid.org, đang xây dựng một ngôi trường ở vùng nông thôn Cam-pu-chia và cung cấp nước sạch cho các ngôi làng ở châu Phi.

Chia sẻ với nhà báo Nicholas Kristof, Talia nói: "Cháu chỉ mới học cấp 2, nên cháu xem những anh chị học cấp 3 như người lớn. Nhưng khi đến trường cấp 3 để chuyển hộp quyên tiền từ thiện của UNICEF, cháu thấy họ chỉ là những đứa trẻ to xác và sợ sệt".

Charles Best – giảng viên một trường công lập ở Bronx – đã lập nên trang web donorschoose.org năm 2000. Các nhà hảo tâm có thể chuyển tiền trực tiếp cho những dự án do các giáo viên công lập đề xướng. Tới tháng Hai năm 2008, đã có hơn 20 triệu đô la tiền quyên góp cho hơn 45.000 dự án, hỗ trợ cho hơn một triệu học sinh, sinh viên.

Ở Pháp, năm 2008, một nhân viên thu ngân 28 tuổi, làm bán thời gian đã xuất bản hồi ký *Gian truân đời thu ngân*. Cuốn sách trở thành cuốn sách bán chạy. Tác giả Anna Sam đã cất lên tiếng nói của biết bao người làm thuê bị mất mặt trước ông chủ và khách hàng. Sam chia sẻ những kinh nghiệm của bản thân. Cô giải thích tầm quan trọng của những kinh nghiệm cá nhân đó với tờ *Washington Post*: "Điều này chứng minh chúng ta không nhất thiết phải luôn nghe lời ông chủ. Một người bình thường cũng có thể nói lên chính kiến và được người khác lắng nghe".

Cuốn sách đã được chuyển thể thành phim. Rồi sẽ có bao nhiêu người được truyền cảm hứng để phụng sự theo nhiều cách khác nhau từ chính những câu chuyện của Sam?

> **Bạn đã chứng kiến hoặc trải nghiệm thay đổi nào về lãnh đạo trong thế kỷ XXI? Bạn có nhận thấy lãnh đạo xuất hiện từ những người không ngờ tới, tại những nơi không ngờ tới?**

Công việc của nhà lãnh đạo hiệu quả đang thay đổi chóng mặt; trong khi đó, đặc điểm tính cách con người họ lại vẫn nguyên như

thời xa xưa.

Theo dòng lịch sử, "đặc điểm tính cách" được xem như nhân tố quan trọng để đánh giá năng lực và hiệu quả làm việc của nhà lãnh đạo.

Theodore Roosevelt đặc biệt nhấn mạnh ba đặc điểm: thành thật, dũng cảm và khả năng phán đoán theo kinh nghiệm. Đặc điểm tính cách thể hiện một người có đang phụng sự người khác trước khi phụng sự bản thân hay không.

Bill Novelli, vị CEO rất được kính trọng của tập đoàn có gần 40 triệu nhân viên AARP, cho rằng ngày nay, đặc điểm tính cách của nhà lãnh đạo quan trọng hơn rất nhiều so với thế kỷ XX. Sự phổ biến của thông tin và sự trao quyền của các cổ đông đã có tác động rất lớn tới tầm ảnh hưởng của người lãnh đạo.

Theo đó, vai trò của người lãnh đạo càng ngày càng được nâng cao. Trong thế kỷ XXI, cuộc sống riêng của CEO cũng như những người giữ chức vụ cao của các tập đoàn sẽ được để ý và đánh giá giống như những chính trị gia.

Một khi nhìn lại, họ sẽ thấy điều này thực sự chẳng có gì đáng ngạc nhiên. Những công cụ giúp người lãnh đạo phụng sự được nhiều người trong nhiều lĩnh vực của cuộc sống hơn bao giờ hết cũng chính là những công cụ đưa (triệt để) cuộc sống của họ ra trước bàn dân thiên hạ.

Đạo đức cá nhân và tổ chức đang dịch chuyển từ vùng biên của chiến lược kinh doanh vào vị trí trung tâm. Tuân thủ đạo đức là yếu tố trọng yếu để có được thành công bền vững, ngay cả trong những lĩnh vực kinh doanh khó khăn và bất ổn.

Lãnh đạo phải gắn liền với *phụng sự*. Từ góc độ người được phụng sự, điều này vô cùng ý nghĩa; từ góc độ người đang đấu tranh để trở thành lãnh đạo, điều này thể hiện sự thay đổi đáng kể. Chúng ta đang sống trong kỷ nguyên mới, với những quy tắc, luật lệ mới và những cách thức mới để phục vụ, và với trách nhiệm lớn hơn nhiều.

Phản ánh đúng thực tế mới, hệ thống *Phụng sự để dẫn đầu* dựa trên định nghĩa sau về lãnh đạo, có thể áp dụng cho cả cá nhân và tổ chức:

> **Nhà lãnh đạo thế kỷ XXI là người, với sự hỗ trợ của một tầm nhìn, có khả năng trao quyền, truyền cảm hứng cho**

người khác thay đổi suy nghĩ và hành động.

Cách định nghĩa về khả năng lãnh đạo trong thế kỷ XXI này bao hàm rất nhiều khía cạnh và ảnh hưởng.

10 NGUYÊN TẮC CỦA PHƯƠNG THỨC LÃNH ĐẠO THẾ KỶ XXI

1. Ai cũng có thể lãnh đạo, vì ai cũng có thể phụng sự

Phục vụ, đánh giá từ góc độ của người được phục vụ, là yếu tố quan trọng nhất của lãnh đạo. Khi phục vụ là nền tảng của lãnh đạo, *mọi người* đều có thể trở thành nhà lãnh đạo.

Lãnh đạo trong khái niệm của chúng tôi hoàn toàn tách biệt với vị trí của bạn. CEO có thể là nhà lãnh đạo – cũng có thể không. Người ở vị trí rất thấp trong một công ty, một tổ chức lại có thể là nhà lãnh đạo vô cùng hiệu quả.

Việc bạn có là nhà lãnh đạo hay không hoàn toàn tách biệt với tuổi tác, giới tính, tôn giáo, chủng tộc, quá khứ của bạn và kỳ vọng của người khác. Quyết định phụng sự ai, phụng sự như thế nào hoàn toàn là của bạn.

Trong thế giới mà người nào cũng có thể lãnh đạo, vì người nào cũng có thể phụng sự, thì **nhiệm vụ quan trọng nhất đối với một tổ chức là không ngừng phát huy khả năng lãnh đạo của nhân viên (và cả những người hợp tác với nhân viên của họ trong chuỗi cung ứng, trong hệ thống hoặc trong các dự án...)**.

Đó không phải là sự lựa chọn mà là vấn đề sống còn trong thời buổi thị trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay.

Dù biểu hiện trong quá khứ và hiện tại của họ có tốt tới đâu thì bất cứ cá nhân hay tổ chức nào nếu không cam kết phát huy khả năng lãnh đạo sẽ không thể giữ được vị trí đứng đầu của mình.

2. Nguồn lực giá trị nhất của doanh nghiệp là con người

Nhiều doanh nghiệp không xem con người là nguồn lực giá trị nhất của họ. Hệ thống quản trị của các doanh nghiệp này được xây dựng trên nền tảng những giá trị thực chứ không dựa trên những giá trị được tuyên bố.

Trong thời kỳ Cách mạng Công nghiệp, tức là trở lại những năm

1700, những nguồn lực tự nhiên – như gỗ, than và kim loại – được xem là nguồn lực quan trọng tạo nên sự giàu có. Nhóm thống trị điều khiển những người khác theo cách tận thu giá trị.

Người lao động là nhân tố rất quan trọng trong việc tạo nên giá trị, nhưng cũng là nhân tố sẵn có. Họ bị đối xử tồi tệ vì họ là những người có thể thay thế được. Lãnh đạo thường xem họ (người lao động) như những cỗ máy. Thậm chí, nhiều người còn xem nguồn vốn con người ít giá trị hơn máy móc. Mục đích sử dụng con người hay máy móc cũng đều như nhau: để gia tăng năng suất và giá trị thông qua tính hiệu quả.

Một trong những ví dụ ưa thích của tôi chứng minh cho lối suy nghĩ này là tượng đài ở trung tâm thành phố Sydney, Úc. Nó vinh danh người đứng đầu bang New South Wales trước kia – Trung tướng Richard Bourke. Bức tượng là sự tưởng nhớ đến tài năng, tín nghĩa cũng như lòng nhân từ, bác ái trong thời kỳ nắm quyền của ông từ 1831 đến 1837:

Lãnh đạo trong thời kỳ vô cùng khó khăn, óc phán đoán, nét thanh tao và phẩm chất kiên định chứng tỏ ông xứng đáng với sự tin cậy của người dân và nhanh chóng nắm bắt được những nguồn lực đặc biệt của vùng đất thuộc địa này.

Đầu tiên, ông ứng dụng những nguồn lực đó một cách có hệ thống để phục vụ lợi ích của vùng đất này. Ông tự nguyện khước từ quyền thi hành án tử hình của mình và ban hành điều luật công bằng và có ích nhằm cải thiện hình phạt tử hình. Ông là quan chức chính phủ đầu tiên công khai bản kê chi tiết thu chi.

Không đàn áp, cũng không phương hại tới lợi ích của bất kỳ ai, ông đề xuất một khoản thu với số lượng lớn và từ khoản phụ trợ của nó, ông đã lập ra kế hoạch nhập cư khổng lồ.

Ông thiết lập tín ngưỡng trên cơ sở công bằng và ổn định, đấu tranh để tất cả mọi người, không phân biệt tôn giáo, đều được hưởng hệ thống giáo dục quốc gia đầy đủ và chất lượng. Ông cho xây dựng rất nhiều công trình công cộng sử dụng lâu dài, ông chính là người đã tạo nên khu định cư phát triển đông đúc Port Philip, và cũng là người cho phép các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp được sử dụng những vùng đất hoang vu của nước Úc. Ông đã thiết lập nên những ngân hàng tiết kiệm và là người bảo trợ cho Học viện Cơ khí đầu tiên. Ông thành lập tòa án để quyết định việc tài trợ đất. Ông là người bạn chân thành của phong trào đấu tranh cho tự do báo giới. Ông kéo dài cuộc thẩm vấn của bồi thẩm đoàn khi kết quả gần như

đã là đình chỉ.

Trong suốt nhiều năm, bằng những cách vừa kể trên và rất nhiều phương cách khác đấu tranh cho sự tiến bộ tôn giáo, đạo đức nói riêng và tiến bộ nói chung của mọi tầng lớp, ông đã đưa vùng đất thuộc địa đó trở nên thịnh vượng không ngờ và nghỉ hưu trong sự tôn kính, niềm tiếc nuối của người dân. Ông đã giành được niềm tin của dân chúng bằng phẩm hạnh của bản thân, khiến họ biết ơn vì ông đã hết lòng phụng sự họ, đã giành được sự ngưỡng mộ của họ bằng chính tài năng của mình và quan trọng hơn tất cả, ông giành được sự tôn kính của họ nhờ những giá trị của bản thân.

Câu chuyện này có thể khiến cho những độc giả ngày nay phá lên cười hoặc tỏ ra bực dọc. Khẳng định thành tích cá nhân, theo quan điểm của chúng tôi, thật là lố bịch. Đó chính là lý do vì sao nó lại được khắc lên đá, để phản ánh sự tự tin của "những nhà lãnh đạo" thuộc thế hệ đi trước, chứng tỏ vai trò không thể thiếu và tính trường tồn của những giá trị và thể chế họ tạo nên.

Xu thế quản lý của người Mỹ thế kỷ XX dựa trên quan điểm cho rằng giá trị chủ yếu được tạo ra bởi số ít định hướng lãnh đạo hành động của số đông. Số người được định hướng càng đông thì giá trị tạo ra càng lớn.

Minh chứng rõ ràng nhất cho quan điểm này là nhà lý luận lãnh đạo người Mỹ có tầm ảnh hưởng lớn đầu thế kỷ XX – Frederick Winslow Taylor. Taylor đã hình thành hệ thống mà thông qua đó, các nhà quản lý công nghiệp có thể kiểm soát và điều khiển nhân viên. Thời gian và hoạt động của họ được giám sát, lên lịch chính xác đến từng phút, đôi khi đến từng giây. Nhiệm vụ phức tạp được phân chia thành vô số những nhiệm vụ đơn giản, lặp đi lặp lại, có thể dễ dàng chuyển hóa thành những tham số gia tăng sản lượng.

Trong nhiều môi trường công nghiệp, không có thời gian (theo đúng nghĩa đen của từ này) cho nhân viên suy nghĩ hay phản ứng. Bất kể vấn đề là gì. Rất ít hoặc hầu như không có giá trị nào được đưa vào danh mục đáng quan tâm hoặc có khả năng thúc đẩy sản lượng của họ, với doanh nghiệp lớn hơn thì lại càng ít. Công nhân bị "mồi chài", câu kéo thích nghi với những máy móc gắn chặt với công việc của họ. Những dây chuyền lắp ráp là sản phẩm của những nhà lý luận và kế toán, do những người làm thư ký điều khiển.

Bộ phim câm của Fritz Lang, *Metropolis*, thể hiện cái nhìn vị lai và không thể nào quên về địa ngục Thời kỳ Công nghiệp. Những ngôi

nhà xám xịt, đơn sắc ở khu vực thành thị đông đúc cùng "hàng đống" những thây ma – cơ thể còn sống nhưng linh hồn đã chết. Họ bơ phờ lê bước, trong tình trạng vô cảm, từ công việc ảm đạm này tới công việc ảm đạm khác. Từ vô số nhiệm vụ máy móc được thực hiện với mức độ thường xuyên đến bất thường – đều đều như kim đồng hồ quay – đã nảy sinh ra một hệ thống hoàn toàn không có tính nhân văn. Chễm chệ ở trên cùng, hưởng phần lợi ích lớn nhất là người đứng đầu điều hành. Ông ta ăn vận đẹp đẽ, lịch lãm. Ông ta là hiện thân bóng mượt, chải chuốt, không có sinh khí của ác quỷ vô hồn.

Hình mẫu lãnh đạo này có sự tương đồng trong chính trị, văn hóa và tôn giáo. Điểm chung giữa họ là quan điểm cho rằng cách hiệu quả nhất để tạo ra giá trị là có quyền điều khiển công việc của nhiều người.

Trong suốt thế kỷ XX, người ta chấp nhận hình thức giao tiếp từ những người nắm quyền (những nhà "lãnh đạo") là giao tiếp một chiều. Người có quyền có thể thông báo, có thể tuyên bố, có thể phổ biến rộng rãi. Có được điều đó là nhờ sự hậu thuẫn của ngành công nghiệp phát thanh truyền hình mới nổi. Cho tới tận thời điểm chuyển giao sang thế kỷ XXI, vẫn chưa có công cụ tương ứng để nghe và nhận thông tin từ nhân viên, khách hàng và những cổ đông khác.

Nhưng rồi mô hình lãnh đạo đó – quen thuộc, phân cấp, gia trưởng – có chiều hướng suy giảm vào giữa thế kỷ XX.

Được thúc đẩy bởi những nhà lý luận quản lý, đáng kể nhất là huyền thoại Peter Drucker, những người đứng đầu các doanh nghiệp khôn ngoan đã xem lực lượng lao động là nguồn lực vô cùng quan trọng. Họ bắt đầu nhìn nhận rằng CEO và những người nắm quyền có thể phụng sự tổ chức hiệu quả nhất bằng cách trao quyền và trao đổi thông tin, ý tưởng với thuộc cấp, chứ không phải chỉ điều hành, kiểm soát họ.

Sau Chiến tranh Thế giới thứ hai, Nhật Bản và Đức phải gánh chịu hậu quả nặng nề, họ không còn sự lựa chọn nào khác ngoài việc tái xây dựng từ đống đổ nát. Nhu cầu cấp thiết buộc họ phải "sửa sang" lại bộ máy quản lý. Chẳng có gì để mất, nên họ sẵn sàng thay đổi. Giống như trò đùa của số phận, hai quốc gia với bề dày truyền thống phân cấp thứ bậc, quyền hành lại tìm thấy lợi thế cạnh tranh từ việc trao quyền.

Ngược lại, các công ty của Mỹ lại say sưa tận hưởng quyền bá chủ

thị trường từ sau Chiến tranh Thế giới thứ hai. Có được những thành công bất ngờ và vị thế không có đối thủ trong cuộc đua mang tầm quốc tế, rất nhiều công ty đã mờ mắt trước những cơ hội mới để tạo nên những giá trị từ nội tại của chính mình.

Tuy nhiên, những thay đổi lớn lao hơn đang diễn ra. Một trong những xu hướng biến đổi ở nửa sau thế kỷ XX là giá trị gia tăng được tạo ra bởi những thành phần dân số trước đây chưa được sử dụng đúng mức. Đời sống của người Mỹ – cả kinh tế, chính trị, văn hóa và tài chính – chính là nguyên nhân và cũng là kết quả của xu hướng đó. Thế kỷ XX qua đi, cuộc Cách mạng Thông tin đã tạo ra và thúc đẩy những thay đổi cơ bản.

Ngày nay, hầu như tất cả mọi người đều nhận ra – ít nhất là trên lý thuyết – rằng: Với một doanh nghiệp, nguồn lực con người là nguồn lực giá trị nhất. Đây là điều hiển nhiên trong một số ngành nghề nhất định, như các ngành dịch vụ chuyên nghiệp (luật, dược, kỹ thuật), công nghệ cao, hay marketing và kinh doanh. Điều đó cũng đúng trong sản xuất và phân phối hiện đại, nơi mà các công ty tiên tiến và thành công như Toyota hay Costco, lại chính là những công ty tiêu biểu cho nỗ lực nuôi dưỡng nhân lực.

Tuy nhiên, biết và hành động là hai việc hoàn toàn khác nhau. Trong khủng hoảng, khi nguồn lực tài chính khan hiếm, nhiều khả năng nguồn lực con người sẽ bị đối xử theo cách thiển cận. Điều này càng trở nên trầm trọng hơn vì sự thiếu vắng của số liệu thống kê liên quan tới nguồn lực con người. Cái giá của những biện pháp phản tác dụng khiến nhân viên lại thường bị xem thường. Những biện pháp kế toán truyền thống phản ánh giá trị của kỷ nguyên khác; một nhà lãnh đạo hiệu quả của thế kỷ XXI cần phải làm chủ được bảng cân đối tài sản mà không bị bó buộc bởi những hạn chế của nó.

> **Trong thế kỷ XXI, quản lý hiệu quả phải dựa trên nhận thức về vai trò trội hơn của nguồn lực con người. Quản lý không còn là đẩy tớ của lãnh đạo, mà phải ngày càng hợp nhất với lãnh đạo.**

Ưu tiên hàng đầu của nhà lãnh đạo là phải phụng sự những người góp phần tạo nên giá trị nổi trội của doanh nghiệp

Cách hiểu truyền thống cho rằng lãnh đạo là phải có "người lãnh đạo" và "cấp dưới" không còn phù hợp nữa.

Trong thế kỷ XXI, khi cốt lõi của lãnh đạo là phụng sự, người lãnh

đạo cần phải phụng sự bằng cách tạo điều kiện để mọi người có thể tạo ra giá trị. Chiều hướng quan hệ là từ dưới lên chứ không phải từ trên xuống; từ ngoài vào chứ không phải từ trong ra.

Cách nhìn nhận của chúng ta về lãnh đạo theo đó cũng thay đổi tương ứng. Thật khó có thể tưởng tượng được đội quân hàng trăm nghìn người như bị thôi miên đứng san sát, có thể thay thế cho nhau trong cuộc biểu dương lực lượng của Hitler ở Nuremberg. Chúng ta không công nhận, mà cũng không khuyến khích một "người lãnh đạo" như thế.

Trong quá khứ, lãnh đạo thường được ví với đạo diễn phim. Để có được hình ảnh đúng như họ mong muốn, đạo diễn thường phải giám sát mọi chi tiết của mọi cảnh quay. Yêu cầu của họ trở thành khuôn mẫu, họ buộc mọi người phải tuân thủ mà không được hỏi han gì.

Giờ chúng ta hãy cùng tìm hiểu về những người mà nhiệm vụ của họ là khiến người khác trở nên phi thường. Một huấn luyện viên thể thao vĩ đại, đơn cử như huyền thoại John Wooden, dẫn dắt đội đạt được thành quả nổi trội là nhờ tập hợp và huấn luyện được những cá nhân có "nguyên liệu thô" là tài phục vụ. Ông yêu cầu rèn luyện cho tới khi cả đội đạt đến bản năng. Wooden rõ ràng đã khắc sâu đặc điểm – sự kết hợp của các ưu điểm giúp cá nhân đạt tới đỉnh cao nhờ phụng sự người khác.

Ngay cả những tổ chức phân quyền đặc trưng, như quân đội, cũng đang thay đổi cách tiếp cận lãnh đạo của mình. Phóng viên chiến trường, Robert Kaplan, đã ghi chép lại những thay đổi đáng kể trên đường đi của mình. Một vài thay đổi được tạo ra nhờ việc ứng dụng công nghệ thông tin và vũ khí mới. Số khác nảy sinh từ việc tái cơ cấu sau khi xem xét những thất bại trong cách điều hành kiểu ra lệnh-và-kiểm soát trong cuộc chiến ở Việt Nam. Các sĩ quan nhận ra rằng họ có trách nhiệm phải truyền đạt phương thức lãnh đạo cho những người vẫn phải báo cáo với họ. Kết quả là ngày nay, số nhiệm vụ sinh tử được giao phó cho các đội quân tại trận tăng hơn bao giờ hết. Những người trực tiếp thực thi nhiệm vụ cũng có thể truyền nhiều tin có giá trị hơn cho cấp trên, tạo điều kiện để cấp trên đưa ra quyết định đúng đắn hơn về chiến thuật và sách lược.

Đây là sự thay đổi mang tính lịch sử. Trong cuộc chiến giành độc lập của nước Mỹ, tướng George Washington phải đối mặt với đội quân chống lại quân lệnh và quân phạt. Một sĩ quan đã gầm lên: "Mỗi binh sỹ đều là tướng quân". Điều mà các thế hệ đi trước xem

là bất lợi lại được chuyển hóa thành thứ tài sản mang tính chiến lược. Sỹ quan chỉ huy Thủy quân Lục chiến, tướng James T. Conway, rõ ràng muốn tạo nên những "hạ sỹ chiến lược".

Dù phải đối phó với người dân, đồng nghiệp, nhân viên hay với khách hàng thì khái niệm lãnh đạo thế kỷ XXI cũng chủ yếu hướng đến tầm ảnh hưởng và sức thuyết phục. Lãnh đạo không còn là quyền hành và ra lệnh nữa.

Càng lúc càng ít "cấp dưới" theo nghĩa cũ. Càng lúc càng có nhiều "người theo sau" như với Twitter; họ chọn khi nào thì "theo sau" và có thể tách ra hay đơn giản phớt lờ những người mà họ "đi theo" vào bất cứ lúc nào. Trong rất nhiều tình huống ngày nay, hiểu đúng hơn thì "lãnh đạo" chính là "người theo sau", còn "người theo sau" lại trở thành "lãnh đạo".

Trong quá khứ, "lãnh đạo đầy tớ" được xem như một biến thể của "lãnh đạo". Robert K. Greenleaf – người sáng lập phong trào lãnh đạo đầy tớ hiện đại giữa thế kỷ XX giải thích: "Lãnh đạo trước và phụng sự trước là hai khái niệm hoàn toàn khác nhau".

> **Ngày nay, cách lãnh đạo hiệu quả duy nhất là phải phụng sự người khác. Đó là vấn đề cốt lõi của khái niệm lãnh đạo trong thế kỷ XXI.**

Cộng tác là phương tiện quan trọng hàng đầu của doanh nghiệp liên doanh

Từ "cộng tác" đã bị méo mó trong thế kỷ XX. Trước đây, từ này được dùng để chỉ các hoạt động của những người ở Pháp không chịu chống lại sự chiếm đóng của Phát xít Đức trong Chiến tranh Thế giới thứ hai.

Nó thường được xem là đối chọi với khái niệm lãnh đạo. Theo định nghĩa của Wikipedia năm 2009 thì "Cộng tác không nhất thiết phải có lãnh đạo, nhưng đôi khi lại có thể mang lại những kết quả tốt hơn thông qua phân quyền và bình quyền".

Đó có thể là cách nhìn nhận hợp lý của thế kỷ XX, nhưng không còn đúng với ngày nay nữa.

"Cộng tác" – gốc Latin, nghĩa đen là *làm việc cùng nhau* – là then chốt của lãnh đạo thế kỷ XXI. Khi thông tin và hiểu biết của cấp dưới mang lại giá trị ở các nhóm lớn "chìm vào giấc ngủ", cộng tác trở nên thiết yếu đối với lãnh đạo.

Thời kỳ quyền lực được duy trì nhờ dự trữ thông tin đã lùi vào dĩ vãng. Cộng tác không phù hợp với mô hình phân quyền cũ kỹ; bạn không thể cộng tác với một "ông chủ" kiểu như trong truyện *Dilbert*[1].

---

[1] *Dilbert: Tên nhân vật chính trong bộ truyện tranh cùng tên nói về đời sống nơi công sở. Nhân vật ông chủ trong bộ truyện này là người kém cỏi, thiếu năng lực nhưng luôn thích tổ chức các buổi họp, sử dụng các từ ngữ cao siêu để che đậy sự thiếu hiểu biết về chuyên môn.*

Điều này kéo theo rất nhiều hệ quả. Để lãnh đạo một doanh nghiệp hiệu quả, bạn cần phải tạo điều kiện cho sự cộng tác hiệu quả của nhiều người nhất. Bắt đầu từ nhân viên. Cũng có thể áp dụng cho khách hàng và phần lớn cổ đông. Để tạo ra giá trị, những người mà bạn đang phụng sự cần phải là cộng sự của bạn, ở mức tối đa có thể.

Đó chính là lý do tại sao các nhà lãnh đạo hiệu quả vẫn thường được nhắc đến cùng với "đội" của họ. Đội nhóm thể hiện sự công bằng; nhưng cũng đòi hỏi tài lãnh đạo. Nó có thể là tài lãnh đạo của người làm công tác huấn luyện, cũng có thể là của người tham dự có một chức danh hoặc nhiệm vụ cụ thể nào đó. Nó có thể bắt nguồn ngẫu nhiên từ bất cứ thành viên nào trong đội. Nó có thể lan truyền từ một thành viên hoặc một đội nhóm này sang một thành viên hoặc một đội nhóm khác – hay xuất hiện cùng lúc ở nhiều người hoặc nhiều đội nhóm.

Đặc tính lan truyền và nguồn năng lượng đó nếu được định hướng tốt có thể tạo ra sức mạnh vô song. Người nào cũng có thể giữ gần như bất cứ vai trò nhất quán nào trong những đội nhóm như vậy, với những biểu hiện ở cấp độ cao nhất – chứ không nhất thiết phải là "ông chủ".

Đối với vấn đề tăng cường biểu hiện, thu thập tin tức, thậm chí là thúc đẩy sáng suốt, hai cái đầu bao giờ cũng tốt hơn một. Hoặc nói như John Lennon thì một triệu cái đầu lúc nào cũng hơn.

Cộng tác - những người tương đương nhau làm việc với nhau - không đối chọi với lãnh đạo. Nó là quan hệ công việc chính được thúc đẩy bởi những nhà lãnh đạo thế kỷ XXI. Cộng tác hiệu quả nhất không phải là liên minh của những người ngang hàng, mà là liên minh của những nhà lãnh đạo, phụng sự trong những mối quan hệ năng động.

3. Chúng ta đang trong thời kỳ chuyển giao từ thế giới dựa trên giao dịch sang thế giới dựa trên quan hệ

Chúng ta đang trong thời kỳ chuyển giao từ thế giới dựa trên giao dịch sang thế giới dựa trên quan hệ. Điều này tạo ra thay đổi cơ bản trong khái niệm lãnh đạo.

Trước đây, người ta vẫn cho rằng có thể gia tăng lợi ích cá nhân thông qua việc tìm kiếm lợi thế đơn phương trong bất cứ giao dịch nào. Để chắc chắn, họ có thể chọn cách tiếp cận đạo đức, hoặc từ nhận thức thấy tội lỗi, hoặc với con mắt hướng tới thời hạn dài hơn. Tuy nhiên, lợi ích cá nhân của họ và lợi ích của phía đối tác trong giao dịch thường được xem là hoàn toàn khác nhau.

Trạng thái này đã ở trong thời kỳ quá độ được một thời gian. Năm 1916, trong một giai đoạn phát triển chóng mặt khác của truyền thông, Orison Swett Marden quan sát và nhận thấy: "Đã từng có thời người nào nhanh nhạy và sắc bén nhất, tận dụng được tối đa (điểm mạnh của) người khác sẽ được nhận mức lương cao nhất. Nhưng thời nay, người ở nhóm ngược lại đang phất lên hơn bao giờ hết".

Internet đã góp phần đưa quan điểm của Marden lên một tầm cao mới. Trong thế giới mà mọi thứ đều dựa trên quan hệ thì lợi ích cá nhân của một người song hành, gắn kết chặt chẽ với việc phụng sự người khác.

Trong quá khứ, những tương tác riêng biệt có thể vẫn chỉ là những tương tác riêng biệt. Đơn cử, nếu một công ty chọn đối xử với khách hàng không ra gì thì vấn đề cũng chỉ dừng ở đó. Hầu hết người tiêu dùng không được trao quyền phản ứng hiệu quả. Nếu có chuyện rùm beng xảy ra, công ty lại được lợi ích lớn hơn về mặt danh tiếng và ảnh hưởng. "Quan hệ", theo kiểu đó được xem là thuần túy một chiều.

Ngược lại, nếu công ty đối xử tốt với khách hàng, lợi ích thu được từ những tương tác riêng biệt hoặc những mối quan hệ cá nhân tạo nên những giá trị gia tăng khó có thể tính toán được.

Ngày này, khả năng mở rộng và phát triển các mối quan hệ bắt nguồn từ tất cả loại hình tương tác là không giới hạn.

Amazon.com tiếp tục tiên phong trong việc tạo dựng những mối quan hệ mới giữa và trong số các khách hàng của mình. Những phản hồi từ người đọc trở thành nguồn tài nguyên vô giá. Tương tự, nhân tố quyết định thành công của eBay nằm ở chỗ họ có thể

tạo ra những mối quan hệ giữa những người hoàn toàn xa lạ bằng cách khuyến khích người mua và người bán đánh giá trực tuyến lẫn nhau.

Thế hệ web 2.0, bao gồm cả những mạng xã hội như Facebook, MySpace và Twitter, đã kết nối hàng triệu người theo những cách hoàn toàn mới mẻ, đột phá. Học sinh phổ thông có thể duy trì và khôi phục những mối quan hệ đã kết thúc từ ngày tốt nghiệp. Những "tín đồ" cùng đam mê, sở thích có thể tìm đến với nhau. Những chức năng của nguồn nhân lực trong các tổ chức lớn có thể được kích thích thông qua các mạng xã hội điện tử.

"Blogging", "web blog" (nhật ký điện tử) có thể tạo ra và duy trì quan hệ theo một hình thức mới. Những ứng viên tranh cử Tổng thống và cả CEO của các tập đoàn, các tổ chức phi lợi nhuận cũng thường xuyên viết nhật ký điện tử để cập nhật thông tin và quan điểm của họ. Một số người còn tiến thêm một bước là tạo ra tương tác giữa những trang nhật ký điện tử của họ với nhau. Nhiều trường hợp, chủ nhân không chỉ cho phép người khác phản hồi, mà còn đăng tải những phản hồi đó để càng có thêm nhiều người cùng tham gia, cùng thông báo, thậm chí là cùng chỉnh sửa nội dung thảo luận.

Những mối quan hệ mới và những kiểu quan hệ mới xuất hiện trên mạng xã hội là giai đoạn tiền đề của quá trình phát triển. Tác động của những mối quan hệ đó đã quá rõ ràng.

Bất cứ tương tác nào cũng có thể chuyển hóa thành quan hệ

Như giáo sư luật, người dẫn chương trình talk show và người tiên phong sử dụng blog, Hugh Hewitt đã tổng kết: "Chẳng có hành động vô nghĩa nào trong Thời đại Internet". Ông còn nói thêm rằng, bất cứ tương tác nào cũng có thể chuyển hóa thành một mối quan hệ thông qua quyết định của một bên (thậm chí là một người chỉ đứng ngoài quan sát).

Internet có thể được những người không nắm quyền hành sử dụng để tạo dựng những mối quan hệ mới, hoặc để củng cố những mối quan hệ đang có. Lãnh đạo có thể xuất hiện nhờ biết thu hút và tập trung sâu rộng sự chú ý và nỗ lực của mọi người quanh một sản phẩm hoặc một ý tưởng cụ thể nào đó.

Có rất nhiều ví dụ điển hình cho điều đó. Một trong số đó là việc làm của Roy Beck – người sáng lập và điều hành tổ chức Numbers USA[1]. Tổ chức ban đầu chỉ là một nhóm nhỏ, với một khoản ngân

sách eo hẹp đã nổi lên như một "nhân vật" quan trọng trong cuộc đấu tranh cải cách điều luật nhập cư của nước Mỹ. Beck đã vận động hàng trăm nghìn người trên mạng có cùng cảm nhận rằng những cá nhân đại diện cho lợi ích chính trị và nhóm ở Washington không nên đánh giá cuộc tranh luận nhập cư theo góc độ kinh nghiệm cá nhân của họ. Cũng không ngoa khi vinh danh Beck là người có vai trò then chốt trong việc đánh đổ điều luật cải cách chế độ nhập cư "toàn diện" đã được Tổng thống và những nhân vật chủ chốt trong quốc hội của cả hai đảng thông qua năm 2006-2007.

---

[1] Numbers USA: Tổ chức phi lợi nhuận của những người không phân biệt đảng phái chính trị, hoạt động nỗ lực để ổn định dân số nước Mỹ.

Một điển hình khác đến từ thế giới quảng cáo: Chiến dịch "Vẻ đẹp đích thực" của xà bông Dove. Công ty quảng cáo của Dove, Ogilvy & Mather, ước tính chiến dịch đã "chạm tới" 400 triệu người. Chiến dịch tận dụng tầm ảnh hưởng của công nghệ thông tin để mở rộng quan niệm về vẻ đẹp của người phụ nữ. Đột nhiên, rất nhiều phụ nữ bị "cuốn" vào mối quan hệ nảy sinh từ một sản phẩm vốn dĩ chỉ được xem là một mặt hàng tiêu dùng đơn thuần.

Khả năng tạo dựng mối quan hệ từ những tương tác "tạp nham" của công nghệ mới, một mặt, đã mang lại cơ hội hấp dẫn cho dịch vụ tiên tiến.

Mặt khác, những hành động vị kỷ (bao gồm những hành động trước đây vẫn được xem là hành động cá nhân hoặc hành động đùa giỡn) cũng có thể mang lại nhiều mối họa hơn bao giờ hết.

Phóng viên tờ *New York Times* – Thomas Friedman – đã kể lại một câu chuyện nhẹ nhàng nhưng rất ý nghĩa. Khi mua một tờ tạp chí ở quầy bán báo ven đường, ông vô tình chen lên trước một người khách khác đang đứng xếp hàng đợi thanh toán. Người phụ nữ nói với Friedman: "Tôi biết ông là ai…". Friedman ngay lập tức nhận ra rằng người phụ nữ hoàn toàn xa lạ này, với công nghệ giao tiếp ngày nay, có khả năng nói cho cả thế giới biết ông cư xử thiếu lịch sự như thế nào. Một vi phạm nhỏ về mặt giá trị đạo đức trong một tình huống "nhạy cảm" có thể hủy hoại danh tiếng của Friedman trong những vấn đề phức tạp hơn và hoàn toàn không liên quan gì tới vấn đề vi phạm đó.

Trong cuốn sách bổ ích của mình – *Sticks & Stones* – Larry Weber đã kể lại câu chuyện về dịch vụ khách hàng của Michael

Arrington, bậc thầy về web sở hữu trang blog với lượng người hâm mộ lên tới 12.000 người. Dịch vụ hỗ trợ khách hàng của nhà cung cấp dịch vụ Internet của Arrington, Comcast, vô cùng kém hiệu quả – ông đã không thể kết nối mạng Internet trong gần hai ngày mà không nhận được lời xin lỗi nào từ nhà cung cấp.

Arrington đã viết lại chuyện đó và đăng tải trên Twitter – mẩu tin không quá 140 ký tự – "quất vào Comcast". Kết quả là chưa đầy 20 phút sau khi "tung lên mạng", giám đốc điều hành Comcast ở Philadelphia đã gọi điện cho ông tỏ ý muốn được hỗ trợ. Comcast nhanh chóng cử đội sửa chữa đến, khắc phục lỗi kết nối của Arrington, và "chân thành xin lỗi".

Arrington đã biến một giao dịch thành một mối quan hệ vẫn tiếp tục để lại "dư chấn" cho Comcast một thời gian dài sau khi sự việc xảy ra.

Ảnh hưởng của thế giới dựa trên quan hệ

Các khía cạnh của thế giới dựa trên giao dịch quen thuộc tới mức người ta có thể dễ dàng xem chúng là không thể thay đổi được. Cả tổ chức và cá nhân đều tìm cách "thắng" trong một giao dịch cụ thể. Trong nhiều trường hợp, họ ghi điểm dựa trên những thước đo đơn giản, ngắn hạn, chẳng hạn như đồng đô la. Trong các giao dịch, các bên tham gia thường tìm kiếm lợi thế so với bên kia. Thông tin liên quan đến kết quả được giấu kín. Thông tin "gây nhiễu" hoặc thậm chí sai lệch là vô cùng đặc trưng. Những kỹ năng "cứng" như phân tích lập luận và những đặc điểm đặc trưng cho "phái mạnh" được coi trọng. Khi xem xét mức độ quan hệ lâu dài với những tổ chức khác, người ta chủ yếu tính giá trị sắp có trong chính giao dịch đó.

Trong thế giới dựa trên quan hệ, các khía cạnh này được lật ngược lại. Giao dịch gia tăng dựa trên quan hệ. Quan hệ có thể vượt ra khỏi những người trong cuộc, bao gồm cả nhiều kiểu cổ đông khác nhau. Giá trị của việc tìm kiếm "chiến thắng", đạt được lợi ích, chiếm ưu thế so với đối tác đã bị giảm bớt. Trí lực là thứ dồi dào hơn sự khan hiếm. Thông tin trở nên có giá trị hơn khi được chia sẻ thay vì giữ kín. Có thể thu được nhiều giá trị từ việc bắt tay, hợp tác hướng tới những hướng mới, bất ngờ. Những kỹ năng "mềm" – kỹ năng tương tác – lên ngôi. Ngày trước, những kỹ năng này vốn được xem là đặc trưng của "phái yếu".

Những thay đổi này tạo ra rất nhiều hệ quả, tất cả sẽ được tìm hiểu trong cuốn sách này.

4. Lãnh đạo là mối quan hệ giữa những người lớn được trao quyền, cấp phép

Gần như là hiển nhiên khi xem xét vấn đề cộng tác, lãnh đạo thế kỷ XXI là mối quan hệ giữa những người lớn được trao quyền, cấp phép.

Như vậy, nó có mọi đặc tính gắn liền với những mối quan hệ liên ứng nói chung. Nó dựa trên sự phụ thuộc và trao đổi lẫn nhau. Nó bao hàm nguy cơ. Nó bao hàm điểm yếu (dễ tổn thương). Nó bao hàm đàm phán, thương lượng. Nó bao hàm thay đổi liên tục.

Trong quá khứ, việc cấp phép thường mang tính lý thuyết hơn thực tế. Trong Thời đại Thông tin, mối quan hệ giữa những người nắm quyền và những người cấp phép cho người khác nắm quyền về cơ bản đã thay đổi.

> **Sự kết hợp hiệu nghiệm giữa việc trao quyền và trách nhiệm giải trình cho phép một người có được sự đồng thuận vô cùng ý nghĩa trong những mối quan hệ lãnh đạo của họ. Người ta có thể bước vào, rút ra hoặc thay đổi những mối quan hệ ở các mức độ không đoán định trước được. Đây vốn không phải là đặc tính dành cho "người đi theo".**

Có ba mặt quan trọng của sự đồng thuận đối với quan hệ lãnh đạo thế kỷ XXI:

Cần phải tìm kiếm sự đồng thuận trên nền tảng phát triển không ngừng

Rất nhiều CEO cho rằng những lợi ích mà họ nhận được từ công nghệ thông tin – ví dụ như các khoản đầu tư khổng lồ – bị ràng buộc bởi rất nhiều điều kiện đi kèm. Kỳ vọng của đội ngũ cổ đông – từ cổ đông của các thể chế tới những nhóm hoạt động vì lợi ích cộng đồng nói chung – đã tăng lên đáng kể.

Điều này không có nghĩa là mọi mặt của cuộc sống đều trở nên thẳng tưng. Mà có nghĩa là những cổ đông, bao gồm cả khách hàng và công dân, được trao quyền nhiều hơn bao giờ hết.

Trước kia, lợi ích của sự mập mờ, không minh bạch thường rơi vào túi nhà cầm quyền. Điều này đúng với cả những quốc gia chống lại chế độ độc tài như Mỹ và Úc. Sự đồng thuận thường chỉ là giả định. Nếu không hài lòng với những mối quan hệ khác nhau, cho rằng mình không được phục vụ tốt, người ta cũng chỉ có rất ít

phương cách để phản ứng lại.

Những người lao động có tổ chức có thể biểu tình. Người tiêu dùng bất mãn có thể tẩy chay sản phẩm hoặc tham gia vào vụ kiện tập thể. Cổ đông hoặc cử tri có thể kiến nghị hoặc tố cáo. Những lựa chọn này có vẻ quá rườm rà và tốn kém.

Hiện nay, các tổ chức và những người điều hành đứng đầu tổ chức liên tục nhận được những dấu hiệu cho biết suy nghĩ, cảm nhận của mọi người về dịch vụ của họ.

Cổ đông giám sát nhóm quản lý của mình ở mức độ chưa từng có trước đây. Một số còn công khai thử thách ban giám đốc đại diện danh nghĩa của họ.

Ngay cả những người lao động không có tổ chức cũng có rất nhiều cách để tác động tới phương thức điều hành, quản lý của tổ chức. Họ có thể nói ra nói vào với nhau, hoặc nói cho thế giới bên ngoài tổ chức biết thông qua các trang tin và các phòng chat. Họ luôn sẵn sàng thu nhận những thông tin liên quan tới lương, thưởng trong và ngoài công ty của họ. Những người ở vị trí thấp nhất trong tổ chức cũng có thể tiếp cận được với những thông tin vốn chỉ những lãnh đạo cấp cao của tổ chức mới biết. Chính vì thế, trong thế giới số ngày nay, họ được trao quyền để tác động tới giá trị thương hiệu của công ty.

Trên thị trường cũng có sự xáo trộn tương tự. Người tiêu dùng có thứ gì đó còn hơn cả *thị trường* của người mua; thứ đang dần trở thành *thế giới* của người mua. Họ có thể tìm được lựa chọn thay thế cho hầu hết các sản phẩm, dù là mua ở cửa hàng được xây bằng gạch đá vôi vữa hay những cửa hàng "ảo" trên mạng. Nếu họ thấy bất mãn, họ không cần phải âm thầm chịu đựng.

Ở đây có một kịch bản chung, đó là: Hơn bao giờ hết, cá nhân ngày nay được trao quyền để ban cho hoặc thu lại sự đồng thuận của họ. Điều này không có nghĩa các mối quan hệ quyền lực phải nhất thiết ngang bằng nhau. Điều đó chỉ có nghĩa là cần phải đạt được những mối quan hệ tiền đề của phụng sự trên cơ sở đồng thuận không ngừng của những người mà họ sẽ phụng sự. Việc đánh giá một mối quan hệ đang ngày càng dựa trên quan điểm của những người được phụng sự, chứ không phải của những người nắm quyền nữa.

Sự đồng thuận không bao hàm quyền lực dựa trên sự ép buộc hay cưỡng bức.

Đồng thuận là đồng thuận. Không thể nói một người đang phụng sự người khác khi người đó bị ép buộc, cưỡng ép hay phải nói dối. Bất kể họ có giải thích bằng cách nào thì mối quan hệ đó cũng không phải là một kiểu phụng sự; do đó, những người có quyền trong trường hợp này thực sự không phải là người "lãnh đạo".

Chiếu theo định nghĩa này, "Đệ tam Quốc xã" của Hitler, bất chấp "nguyên tắc lãnh đạo" do chính Hitler tuyên bố, không phải là một kiểu lãnh đạo. Ban đầu, Hitler tham gia vào quá trình bầu cử và nắm được chính quyền. Sau đó, người dân Đức nhanh chóng bị cấm can thiệp trực tiếp vào các chính sách; chẳng bao lâu sau, họ lại bị cấm thắc mắc, ý kiến, nếu không thì họ đã thách thức chính đế chế đang hoạt động trên danh nghĩa của họ.

Có rất nhiều cách để gọi tên mối quan hệ đó, nhưng "lãnh đạo" thì hoàn toàn không đúng.

Bất cứ mối quan hệ nào mà một phía không có quyền lựa chọn – dù là kinh tế, chính trị hay bất cứ vấn đề gì khác – thì đều không dựa trên sự đồng thuận. Điều này ứng với sự độc quyền (ngành tư nhân hoặc một vài dịch vụ của chính phủ) và các liên hiệp. Điều này ứng với các công ty thuộc quyền sở hữu công, nơi mà tiếng nói của các cổ đông bị bóp méo bởi ban giám đốc chỉ biết phụng sự vì lợi ích bản thân. Nó bao gồm những sắp xếp mang tính chính trị, ví dụ như những bản đồ bầu cử phục vụ cho viên chức, công chức, những nhóm có chung mục đích hay những đảng phái chính trị chứ không phải cho người dân, cho cử tri.

Tham số quyết định là phụng sự từ quan điểm của những người được hưởng phụng sự

Người ta nói nếu cái gì không đong đếm được thì thường không được thực hiện.

Điều này rất đúng với những biện pháp quản lý đơn giản.

Việc đo đầu ra (như doanh thu), hay trong một vài trường hợp, đo đầu vào (chẳng hạn như phải tốn bao nhiêu cuộc điện thoại) có thể rất quan trọng.

Tuy nhiên, Albert Einstein đã đúng khi cho rằng: không thể đo được chính xác rất nhiều việc trong số những việc quan trọng nhất. Đóng góp của một người lãnh đạo thường khó có thể xác định được. Trọng trách càng cao, càng khó đo đạc chính xác. Lợi nhuận của một công ty tăng vọt là nhờ sự lãnh đạo của CEO – hay vì sai lầm của đối thủ cạnh tranh, vì sự thay đổi của nền kinh tế

trên diện rộng, vì chính sách của chính phủ, vì dao động của tiền tệ, vì thay đổi nhân khẩu học hay vì sự kết hợp của rất nhiều hiện tượng tự nhiên không thể đoán định?

Ngược lại, thất bại trong lãnh đạo thường mập mờ, không rõ ràng, nhưng cũng có thể đặt ra những câu hỏi tương tự.

Hiện tại đang xác nhận một thực tế: Việc đánh giá đóng góp của người làm lãnh đạo, kể cả những người ở vị trí cao, càng lúc càng dựa vào nhận định của những người mà họ phụng sự. Có thể có tranh cãi hoặc bất đồng về chi tiết những đóng góp của các cá nhân. Những người được phục vụ đang nắm giữ vị trí quan trọng nhất trong việc đưa ra nhận định. Nhận định của họ có thể sai, nhưng càng ngày, càng trở thành quan trọng nhất.

Có rất nhiều cách để khích lệ và đánh giá một người làm lãnh đạo, nhiều như số người cần phục vụ và số nguyên nhân để phục vụ vậy. Trong những năm gần đây, các công ty thường tận dụng quyền được mua cổ phiếu như một cách để tặng thưởng cho những lãnh đạo chủ chốt. Theo đó, giá trị của người lãnh đạo được phản ánh bởi tình hình tài chính chung của cả tổ chức; giá cổ phiếu phản ánh biểu hiện; lợi ích của người điều hành và cổ đông được gắn kết chặt chẽ.

Vẫn có khả năng tình hình cổ phiếu chịu tác động bởi nhiều nhân tố không liên quan tới biểu hiện của người lãnh đạo. Đơn giản là anh ta/cô ta may mắn – hoặc kém may mắn. Có những nhà lãnh đạo, sau một thời gian, đã hủy hoại triển vọng lâu dài của công ty vì đẩy giá cổ phiếu lên cao để thu lợi cá nhân.

Sự cần thiết của đồng thuận trong thế giới ngày càng rõ ràng, minh bạch của lãnh đạo thế kỷ XXI đã tạo ra cuộc thương lượng giữa người lãnh đạo với những người mà họ phụng sự. Cuộc thương lượng này mang lại hiểu biết chung về giá trị những đóng góp của họ. Nó cũng củng cố định hướng phục vụ của cá nhân được tin tưởng trao quyền.

5. Lãnh đạo là mối quan hệ năng động

Trong quá khứ, lãnh đạo thường được xem là một tước hiệu. Vậy nên những mối quan hệ xung quanh lãnh đạo cũng có xu hướng "tạo tên tuổi". Có một khuôn mẫu chung thế này: Người ta cứ dịch chuyển dần trên cái gọi là "nấc thang" sự nghiệp để đạt tới vị trí nắm quyền. Các tập đoàn, các lực lượng quân đội, các tổ chức chính phủ cùng rất nhiều các thể chế phi lợi nhuận khác đều phân

quyền tập trung, quan liêu và "lười" thay đổi.

Với sự gia tăng của xu hướng trao quyền cho cá nhân, những mối quan hệ của lãnh đạo đang trở nên phụ thuộc vào sự điều đình, thương thảo. Lãnh đạo trở thành một dự án nguồn mở, nơi các tổ chức và cá nhân lựa chọn chuyên gia hoặc xác nhận quan điểm và giá trị của họ. Những người được phụng sự không chỉ có quyền định nghĩa hay mở rộng, mà còn có quyền kết thúc dự án đó.

Nói đến lãnh đạo là nói đến thay đổi. Thay đổi được tạo ra bởi khả năng thích nghi vô địch. Khả năng thích nghi khiến một người có thể phụng sự trong những tình huống mới, hoàn toàn không quen thuộc.

Lãnh đạo – cả cá nhân và tổ chức – cần phải thích nghi để duy trì hiệu quả. Một lần nữa, vấn đề mấu chốt là phụng sự, chứ không phải đặc điểm tính cách hay quyền lựa chọn của những người sẽ giữ cương vị lãnh đạo.

Một vài lãnh đạo có khả năng thích nghi và gia tăng giá trị khi nhu cầu dịch vụ thay đổi. Số khác không thể. Hay, có lẽ, chính xác hơn, trong nhiều trường hợp, họ chọn cách không thay đổi.

Về điểm này, có một hiểu lầm rất phổ biến. Rất nhiều công ty săn đầu người (săn nhân tài) tìm "ghép" công ty với những ứng viên lãnh đạo có những đặc điểm phù hợp với tình hình hiện tại của doanh nghiệp. Nếu thích nghi không được xem là đặc tính quan trọng nhất thì ứng viên "lý tưởng" hiện tại không thể phù hợp với những thách thức trong quá trình phát triển của tập đoàn sau này.

Không có khái niệm "Tổ chức vô lãnh đạo"

Sự biến động bất thường của lãnh đạo thế kỷ XXI đã đặt tất cả các tổ chức truyền thống vào vị trí nguy hiểm. Họ cần phải phát triển để tồn tại.

Sự phát triển đáng kể nhất là sự xuất hiện của những nhóm người tạo nên một mạng lưới, được thành lập chính thức hay không chính thức, để đảm trách những nhiệm vụ cụ thể hoặc thúc đẩy một tầm nhìn chung. Mạng lưới có thể phá vỡ "căn cứ ngầm" trong các tổ chức. Họ có thể mở rộng sang các tổ chức và cá nhân khác. Nhiều mạng lưới hoàn toàn độc lập với các tổ chức truyền thống.

Ở một chừng mực nào đó, sức mạnh của nhóm là một hiện tượng

lâu đời. Nhà lãnh đạo tài ba Warren Bennis đã miêu tả hiệu lực của những nhóm lớn như những phương tiện để đạt được sự lãnh đạo và thành tích phi thường. Bennis giải thích những nhóm như vậy thường không tồn tại lâu. Họ có thể làm bầu trời vụt sáng – và nhanh chóng biến mất. Nhưng ít nhất, họ có thể chỉ cho người khác biết cách tiến xa hơn khả năng trước đây người đó có thể tưởng tượng.

Internet đã đưa tiềm năng nhóm lên một cấp độ mới. Họ có thể thừa nhận một dạng thức không xác định. Họ có thể tập hợp, phân tách hoặc tập hợp lại với tốc độ và sự linh hoạt đáng ngạc nhiên. Ở một chừng mực nào đó, họ giống các cơ quan hoặc các hệ sinh thái hơn là những cỗ máy. Không như những cỗ máy, họ không phải chịu cảnh có một "ông chủ" theo nghĩa truyền thống.

Nhưng điều đó không có nghĩa họ là những "tổ chức vô lãnh đạo".

Bậc thầy quản lý Seth Godin đề xuất một cách hữu hiệu để có thể hiểu rõ những nhóm hình thành nhờ Internet và mạng xã hội: "bộ tộc". Trong cuốn sách cùng tên, Godin đã giải thích: "Bộ tộc là một nhóm người có gắn kết với nhau, gắn kết với một người lãnh đạo và cùng gắn kết với một ý tưởng". Ông nói thêm: "Bạn không thể có một bộ tộc nếu không có một người làm lãnh đạo – và bạn không thể là một người lãnh đạo nếu không có một bộ tộc".

Như tờ *New York Times* đưa tin năm 2009: "Một vài quan điểm kinh doanh trong những năm gần đây đã trở nên phổ biến và cuốn hút như quy tắc mới nổi của 'cải tiến mở'". Liệt kê nhiều đơn vị khác nhau – từ nguồn lực đám đông tới sự thông minh tập thể và sản lượng của những đơn vị ngang hàng – tờ *Times* đã tập trung vào những kinh nghiệm nổi tiếng của hệ thống hoạt động Linux, trang Wikipedia và Giải Netflix.

Tờ báo đưa ra kết luận: "Mô hình cải tiến mở chỉ thành công khi được thiết kế cẩn thận cho một nhiệm vụ cụ thể và khi sự khích lệ được điều chỉnh để thu hút những cộng tác viên hiệu quả nhất".

Việc quản lý những nhóm như vậy hoàn toàn khác so với các tổ chức phân cấp truyền thống – những tổ chức có cấu trúc hoàn toàn giống với những tòa nhà văn phòng kiên cố nơi họ vẫn làm việc. Các nhà lãnh đạo có mục tiêu rõ ràng – biết đưa ra tầm nhìn, thu hút và định hướng các nguồn lực theo những cách hiệu quả nhất luôn được đánh giá cao.

Sự biến động của Thời đại Thông tin đã tạo ra những mối quan hệ

thuộc mọi thể loại và mọi cấp độ. Ngôn ngữ của chúng ta cũng không có đủ từ để gọi tên chính xác những mối quan hệ đó. Những mối quan hệ liên tục phát triển đó không phải đồng phục chứng tỏ lãnh đạo có khả năng phụng sự hiệu quả hơn, theo nhiều cách hơn.

6. Không có một phong cách lãnh đạo phổ quát nào

Câu hỏi có bao nhiêu phong cách lãnh đạo đã khiến nhiều người tốn không biết bao nhiêu giấy mực. Rất nhiều "chuyên gia" đã cố gắng tách bạch chi tiết cách tiếp cận của những nhà lãnh đạo tài ba để lắp ráp thành một khuôn mẫu có thể áp dụng ở khắp mọi nơi.

Ai đó có thể hỏi cuộc săn lùng một phong cách lãnh đạo toàn cầu liệu có bao giờ mang lại kết quả? Cho tới đầu thế kỷ XXI, câu trả lời vẫn là không.

Người không cần phải nhìn xa trông rộng cũng có thể xác định được tính nhất thời trong tư duy quản lý. Những năm 1990 đã chứng kiến "mốt" lãnh đạo kinh doanh có sức lôi cuốn quần chúng. Jack Welch của tập đoàn General Electric là điển hình cho kiểu lãnh đạo này.

Nhưng gió nhanh chóng đổi chiều. Tai tiếng khiến các công ty dưới sự lãnh đạo của những cá nhân "uy tín" (có tầm ảnh hưởng) như Bernie Ebbers của Worldcom và Dennis Kozlowski của Tyco trở nên điên đảo. Nhiều nhà quan sát giờ lại phản đối những người được gọi là "CEO-siêu-sao- nhạc-rock".

Jim Collins – tác giả cuốn *Từ tốt đến vĩ đại* – đưa ra khái niệm lãnh đạo "cấp độ 5". Những lãnh đạo kiểu này có xu hướng "chống-uy-tín". Họ thể hiện "sự khiêm tốn thuần túy". Họ đáng tin cậy, đặc tính có phần lãnh đạm, thản nhiên nhưng cam kết với doanh nghiệp. Chẳng hạn, Collins để ý tới Darwin Smith, CEO lâu năm, người đã đưa Kimberly-Clark trở lại ngoạn mục, vượt xa những công ty có thành tích đáng nể như Hewlett-Packard, General Electric và Coca-Cola.

Smith có tính "hay xấu hổ và nhún nhường". Phong cách của ông hoàn toàn đối lập với những CEO nổi tiếng nhưng kém hiệu quả mà Collins nghiên cứu. Trong danh sách đó có những lãnh đạo nổi tiếng như "Chainsaw Al" Dunlap của Scott Paper và Lee Iacocca của Chrysler. Collins rút ra kết luận: "Vấn đề mấu chốt là đừng tìm kiếm những đặc điểm bên ngoài và những nhân vật luôn coi mình

là trung tâm, thay vào đó, hãy quan tâm tới kết quả".

Phân tích của Collins có chiều hướng "đánh đồng" lãnh đạo có uy tín với những người tự kỷ trung tâm (luôn coi mình là nhất). Ông viết: "Nhà lãnh đạo từ tốt-đến-vĩ-đại không bao giờ muốn lớn hơn những vị anh hùng trong cuộc sống. Họ không bao giờ khao khát được sùng bái, hay trở thành biểu tượng không ai với tới được. Họ, dường như, chỉ là những con người bình thường thầm lặng tạo nên những kết quả phi thường".

Định nghĩa này có thể đúng với những người bạn, những người hàng xóm và những người đồng nghiệp dễ chịu.

Nhưng cũng có lúc những đặc điểm quá khổ – kể cả những người trơ trẽn tìm cách trở thành những vị anh hùng trong cuộc sống – lại thích hợp nhất để đạt được những kết quả phi thường.

Chắc chắn trường hợp đó đúng với Winston Churchill. Đóng góp phục vụ, điều cuối cùng trong lãnh đạo uy tín, đã thay đổi toàn bộ lịch sử. Khó có thể tranh luận rằng những cá nhân khác là hiệu quả. Churchill thực sự trở thành một tượng đài – đúng như ý định của ông.

Churchill đặc biệt chỉ biết tới mình. Ông đã từng nói với một đồng sự: "Tất nhiên tôi là trên hết. Anh sẽ tới được đâu nếu không tự xem mình là nhất?" Nếu tính cả danh hiệu thời nữ hoàng Victoria mà ông được phong tặng thì ông khác biệt đến tàn nhẫn so với những người khác.

Sự tự tin của ông nổi tiếng trong lịch sử. Ông từng tưởng tượng ra cảnh ông ở giữa những người khổng lồ. Theo ngôn ngữ của thời đại chúng ta hiện nay, nhà tâm thần học Anthony Storr đã đưa ra kết luận rằng, niềm tin của Churchill vào định mệnh về sự vĩ đại là một phần của "thế giới nội tâm tạo nên niềm tin".

Ít nhất trong quá trình tái cơ cấu, những đặc tính của Churchill cũng là một phần tạo nên tính hiệu quả. Tiếng tăm ông có được ở nước Anh và lịch sử cùng con người nước này mãnh liệt tới mức ông không hề ý thức mình là hiện thân của họ.

Làm việc với Darwin Smith, hay những lãnh đạo "cấp độ 5" mà Collins nhắc tới, có lẽ sẽ dễ dàng hơn là làm việc với Winston Churchill. Liệu họ có khả năng lãnh đạo được lĩnh hội thấu đáo, khó thay đổi, chống lại chế độ Đức quốc xã?

Collins nỗ lực "ép" Churchill vào khuôn mẫu của ông. Ông khẳng

định Churchill "hiểu rõ nguy cơ cá tính mạnh mẽ của bản thân và đã bù đắp 'hợp lý' cho chúng trong suốt Chiến tranh Thế giới thứ hai". Nhiều người từng làm việc với ông phải cười chán nản, đặc biệt là khi họ xuất hiện vào buổi sáng sớm với đôi mắt lờ đờ, mệt mỏi, hậu quả của việc phải làm suốt đêm theo đúng lịch trình không chính thống của Thủ tướng. Rất ít người có suy nghĩ có thể ép văn phòng làm việc thống nhất với mong muốn và nguyện vọng của họ. Trong phần sau của cuốn sách này, chúng ta sẽ bắt gặp thêm nhiều ví dụ về tính khí khó chịu, tự coi mình là trung tâm của những nhà lãnh đạo vĩ đại nhất này.

Khó có thể tưởng tượng được bất cứ vị lãnh đạo "cấp độ 5" đáng kính nào của Jim Collins có thể dẫn dắt nước Anh từ "tốt đến vĩ đại" trong tháng Năm năm 1940. Chắc chắn, dù có thiện chí tới đâu, họ cũng chỉ có thể giương mắt đứng nhìn quốc gia này tụt dốc, từ nguy cơ đến lụi tàn.

Và chắc chắn Winston Churchill cũng không thể dìu dắt Kimberly-Clark phất lên được.

Phong cách lãnh đạo tốt nhất là lãnh đạo một cách hiệu quả trong việc phụng sự người khác ở bất cứ nơi nào, vào bất cứ lúc nào. Điều tạo nên phong cách lãnh đạo hiệu quả nhất phải được dàn xếp và quyết định bởi những người được phụng sự. Hiệu quả bắt nguồn từ sự đồng thuận và sự thay đổi sau đó của giá trị, suy nghĩ và hành động trong tầm nhìn xa hơn của người làm lãnh đạo.

Tuy nhiên, vẫn có một số người kiên trì tìm kiếm một cách tiếp cận được cả thế giới công nhận, cách tiếp cận phù hợp với tất cả trong kỷ nguyên mới. Sự theo đuổi đó có thể là tiếng vang vô thức của lối tư duy Thời đại Công nghiệp. Nó phản ánh tầm nhìn từ trên xuống dưới, từ trong ra ngoài. Trong thế kỷ XXI, có thể đạt được sự thay đổi, cải tiến, thích nghi và phát triển thông qua vô số thỏa thuận quản lý. Điều lúc đầu tưởng như lộn xộn, khi được xem xét, có thể "rò rỉ" những thử nghiệm tạo nên những thành tích không thể đoán định trước.

Điểm mấu chốt ở đây không phải là một khuôn mẫu lãnh đạo toàn cầu, mà là một hệ thống suy nghĩ có thể ứng dụng để phụng sự trong bất cứ hoàn cảnh nào.

Không có một phong cách lãnh đạo toàn cầu nào. Một phong cách lãnh đạo phụng sự mọi người tốt trong khoảng thời gian này và ở địa điểm này chưa chắc đã phát huy tác dụng trong khoảng thời gian khác và ở một

địa điểm khác - kể cả là vẫn phụng sự những người đó. Phương thức lãnh đạo thích hợp là phương thức khiến bạn phụng sự tốt nhất ngay từ đầu. Cách đánh giá từ dưới lên trên, từ ngoài vào trong đòi hỏi phải có sự linh hoạt, tính sáng tạo và khả năng thích nghi tốt.

7. Vai trò lãnh đạo được hội tụ

Trong thế kỷ XX, người ta vẫn cho rằng cơ sở của lãnh đạo là những chuyên gia hoặc những kinh nghiệm đặc trưng cho một tình huống hoặc một ngành công nghiệp cụ thể. Chuyển dịch từ ngành này sang ngành khác là bất thường. Sự luân chuyển giữa các văn phòng chính phủ, các tổ chức phi lợi nhuận hoặc các tập đoàn đặc biệt thu hút sự chú ý.

Trong thế kỷ XXI, vì trọng tâm của lãnh đạo hiệu quả chuyển sang định hướng từ dưới lên, từ ngoài vào nên nhiệm vụ của lãnh đạo trong nhiều ngành nghề đã bắt đầu có tập trung hơn.

Điều này đã được tiên đoán bởi Peter Drucker. 50 năm trước, ông đã nhận ra những nhà lãnh đạo triển vọng trong kinh doanh có thể học hỏi từ những nhà lãnh đạo tài ba trong cách lĩnh vực khác như chính trị, quân đội.

Từ đó, từ "tầm nhìn" đã trở nên phổ biến. Đại sứ Barbara Barrett – nhà lãnh đạo năng động trong các khu vực tư nhân, nhà nước và phi lợi nhuận – cho rằng hội tụ là kết quả của tính rõ ràng, minh bạch mà cuộc Cách mạng Thông tin đã mang lại.

Phương thức lãnh đạo thế kỷ XXI của thế giới mới mang lại những cơ hội phi thường cho cá nhân và tổ chức phục vụ – và lãnh đạo – theo nhiều cách.

Bill Gates đặc biệt thành công trong vai trò doanh nhân và CEO. Hiện nay, cùng với vợ – đồng nghiệp Melinda, Gates trở thành chất xúc tác cho các doanh nghiệp tư nhân – nhà nước ở khắp nơi trên thế giới.

Bono đã sử dụng danh tiếng của mình vào các hoạt động xã hội. Mitt Romney đã hoạt động hiệu quả trong vai trò cố vấn quản lý của một tập đoàn, CEO cho tổ chức phi lợi nhuận và thống đốc của một bang đông dân tại Mỹ. Bill Clinton đã chuyển từ vị trí Tổng thống sang mạng xã hội tiên phong kết hợp doanh nghiệp tư nhân và nhà nước với các tổ chức phi chính phủ để đáp ứng nhu cầu của người dân. T. Boone Pickens đã chuyển từ vai trò nhà kinh doanh dầu huyền thoại sang diễn giả cấp quốc gia về vấn đề độc

lập năng lượng thông qua các nguồn lực thay thế.

Frank Blake – vị CEO thông minh và đáng kính của Home Depot – là đại diện cho kỷ nguyên mới. Ông có vốn hiểu biết sâu rộng, từng đảm nhiệm vị trí lãnh đạo cao cấp trong chính phủ, cơ quan luật pháp và doanh nghiệp. Ông là thành viên trong đội Jack Welch ở General Electric. Giảng dạy về lãnh đạo ở Home Depot, Blake thường viện dẫn ví dụ về ba kiểu lãnh đạo khác nhau. Ngoài Welch, Blake còn nêu tên hai vị lãnh đạo khác nổi tiếng với những thành tích bên ngoài khu vực kinh tế tập đoàn: Ronald Reagan và George H. W. Bush.

Trong môi trường mới hiện nay, không có gì là ngạc nhiên khi những người được Jim Collins bình chọn là "doanh nhân của thập kỷ" đều không hoạt động chính trong ngành kinh doanh. Trong lĩnh vực phi lợi nhuận, ông đề cử Wendy Kopp, người sáng lập tổ chức Teach for America (Dạy cho người Mỹ). Sản phẩm trí tuệ của Kopp – để những sinh viên vừa mới tốt nghiệp đại học đảm nhận vai trò giáo viên tại những trường công lập có thành tích kém – có tác động rất tích cực. Cách làm của Kopp đã thách thức tính tự mãn như lớp sương mù dày đặc bao trùm các trường công lập của Mỹ. Tổ chức của bà đã "xâm lấn" chính phủ bằng năng lượng, sự sáng tạo của khu vực kinh tế tư nhân và sự nhanh nhạy của tổ chức phi lợi nhuận.

Thừa nhận sự thay đổi này, rất nhiều cá nhân đã định vị lại công việc và nghề nghiệp của mình. Pollster Mark Penn đã nhắc tới sự xuất hiện của "công nhân chính phủ". Thuật ngữ này dùng để chỉ những công nhân và những nhà lãnh đạo trong các doanh nghiệp trực thuộc chính phủ hoặc do chính phủ điều hành. Penn cho biết vào tháng Mười Hai năm 2008, có gần 1,6 triệu lao động chuyển từ ngành kinh tế tư nhân sang ngành kinh tế nhà nước.

Một điều khó tránh khỏi là nhiều tổ chức cũng như cá nhân đang vượt rào phục vụ theo những cách hoàn toàn mới.

Google đã có đóng góp đáng kể trong chiến dịch "hút tiền" hiệu quả thông qua Internet của Tổng thống Obama. Hiện nay, công ty này đang hỗ trợ cho chính quyền Obama phát triển chính sách công nghệ. Điều này thể hiện sự thay đổi, nhưng vẫn nhất quán với sứ mệnh chính của công ty và của những chuyên gia chân chính.

Google cũng đang lấn sân sang lĩnh vực năng lượng thay thế. Cùng với rất nhiều công ty khác ở Thung lũng Silicon, Google

đang khám phá các mô hình kinh doanh và đầu tư kết hợp thông tin với công nghệ năng lượng.

Intel – "ông lớn" về phần cứng ở Thung lũng Silicon – đang mở rộng sang lĩnh vực chăm sóc sức khỏe. Công ty này nhận thấy những tiềm năng từ việc sử dụng công nghệ thông tin để cải thiện dịch vụ chăm sóc sức khỏe tại nhà, thông qua việc giám sát và trao đổi thông tin trực tuyến với các chuyên gia y khoa. Công ty phát triển sang lĩnh vực hoàn toàn mới lạ nên còn khá lúng túng với các quy định của Cục Lương thực và Dược phẩm, cũng như các quy chế và điều lệ của chương trình Medicare và Medicaid[1].

---

[1] Medicare và Medicaid: Chương trình chăm sóc sức khỏe do chính phủ Mỹ tài trợ.

Tương tự, hãng General Electric cũng nhận thấy những tiềm năng từ việc chính phủ cho phép lưu trữ hồ sơ điện tử. Zagat's – nổi tiếng với hệ thống đánh giá các nhà hàng dựa trên nhận xét của khách hàng – chuyển từ nhà hàng tới bác sĩ. Nó cung cấp hệ thống đánh giá để hỗ trợ người tiêu dùng trong việc lựa chọn bác sĩ và bệnh viện.

Khi Hiệp hội Quảng cáo Quốc gia bình chọn danh hiệu nhân viên/công ty marketing của năm tại cuộc hội thảo thường niên năm 2008, họ đã bỏ qua những tên tuổi được yêu thích như Apple và Zappos. Thay vào đó, họ lại để ý tới một chính trị gia: Barack Obama. Tại sao không? Chiến dịch tranh cử Tổng thống của ông đã biết tận dụng lợi thế của nhiều ngành nghề khác nhau, như quản lý chiến dịch chính trị, thiết kế web và mạng xã hội, tổ chức cộng đồng và hãng sản xuất phim.

Việc này có thể gây ra tình trạng mất phương hướng đối với những người đang tìm kiếm sự an toàn cho bản thân, nhưng lại tạo sự hồ hởi cho những người có quyết tâm phụng sự người khác.

Người ta đã dùng rất nhiều từ để gọi tên ý tưởng mới nổi và khác lạ này. Một số gọi là "chủ nghĩa tư bản bác ái". Số khác gọi là "chủ nghĩa tư bản xã hội". Số khác nữa lại gọi là "hợp tác tư nhân – nhà nước".

Cuộc đặt tên đó vẫn chưa đi đến hồi kết, bởi lẽ, các dạng biến thể của mạng lưới cá nhân và doanh nghiệp là vô hạn.

Đây là xu hướng đôi bên cùng củng cố. Vì tốc độ thay đổi mang lại

cơ hội lãnh đạo bất ngờ nên tính minh bạch trong vai trò lãnh đạo càng được đề cao.

Số đông của các thực thể kinh tế lớn nhất trên thế giới hiện nay là các tập đoàn chứ không phải các doanh nghiệp nhà nước nữa. Điều này, kết hợp với tính minh bạch của Thời đại Thông tin, có nghĩa là kỳ vọng của các cổ đông về CEO của các công ty lớn là tập hợp được những người đã trải qua những tình huống tương tự như các chính trị gia và những nhà lãnh đạo chính phủ. Điều này hoàn toàn khác biệt so với trải nghiệm của những nhà tiền nhiệm trước đó – những thể chế phân quyền của các tập đoàn lớn ở nước Mỹ thời kỳ hậu Chiến tranh Thế giới thứ hai.

John Mackey – đồng sáng lập, chủ tịch và là CEO của Whole Foods – đã phải gánh chịu hậu quả của việc thay đổi này năm 2009. Ông viết bài bình luận khái quát cho tờ *Wall Street Jounal*, ủng hộ cách tiếp cận thị trường tự do đối với cải cách chăm sóc sức khỏe.

Một bộ phận không nhỏ khách hàng mục tiêu của Whole Foods đã phản ứng. Một số tổ chức chiến dịch tẩy chay. Họ tin rằng Mackey – một người ăn chay, bảo vệ động vật và nông nghiệp hữu cơ – đang có quan điểm chính trị tự do. Những người chỉ trích cho rằng CEO của một tập đoàn không nên bày tỏ quan điểm chính trị khác với (quan điểm chính trị của) khách hàng.

Lần lượt, những người cánh hữu có cái nhìn sai lệch về quan điểm của Mackey đã vui mừng khi phát hiện ra sự cống hiến lâu dài của ông đối với những nguyên tắc thị trường tự do. Một số người bảo thủ kêu gọi "mua chay"[1] – chiến dịch mà những người có suy nghĩ tương tự thể hiện sự đồng tình bằng cách mua nhiều sản phẩm của Whole Foods hơn nữa.

---

[1] Nguyên gốc là "buy-cott". Trước đó, tác giả sử dụng từ "boy-cott" (có nghĩa là "tẩy chay") để thể hiện phản ứng không đồng tình của khách hàng. Khi quan điểm thay đổi, khách hàng "chuộc lỗi" bằng cách quay trở lại sử dụng sản phẩm của Whole Foods, tác giả sử dụng lối chơi chữ "buy-cott", để chuyển tải được lối chơi chữ của tác giả, người dịch đã sử dụng từ "mua chay".

Trong lịch sử đã có tiền lệ kết hợp giữa chức năng và tính minh bạch của (doanh nghiệp) tư nhân và nhà nước. Hơn 200 năm trước, nhà hùng biện Edmund Burke đã chỉ trích công ty British East India là "chính phủ buôn vải". Giờ không chỉ các tập đoàn mà cả các tổ chức phi chính phủ và các mạng lưới đặc biệt cũng đang được hưởng những đặc quyền trước vốn chỉ dành cho (các doanh

nghiệp) nhà nước. Quá trình này đã trải qua hết các giai đoạn, từ sức mạnh kinh tế phi thường, tới sự phổ biến thông tin, tới ảnh hưởng chết người của mạng lưới khủng bố.

Wal-Mart được nhiều người đánh giá là hiệu quả hơn so với Phòng Quản lý Khẩn cấp Liên Bang (Federal Emergency Management Agency – FEMA) trong việc phản ứng nhanh sau trận siêu bão Katrina ở New Orleans. Tại nhiều địa phương, với cuộc sống của nhiều người, Wal-Mart đã trở thành một nhân tố – tốt hay xấu phụ thuộc vào quan điểm của bạn – có ảnh hưởng nhiều hơn so với một số văn phòng của chính phủ.

Tuy nhiên, theo FEMA, nhu cầu của chính phủ cũng đang tăng. Người quen sử dụng ATM ở ngân hàng hay cửa hàng buôn bán bị choáng váng bởi tốc độ thu mua chậm chạp của doanh nghiệp nhà nước. Những tiến bộ về dịch vụ khách hàng trong lĩnh vực kinh tế tư nhân đã khiến cho các bộ máy quan liêu "nổi tiếng" là không công bằng của chính phủ, như Dịch vụ Bưu điện Mỹ, khó có thể duy trì trạng thái bình thản được.

Từ góc độ của người được phụng sự, ý nghĩa của việc phân chia giữa nhà nước, tư nhân và phi lợi nhuận đã được giảm bớt đi, việc phân cấp trong các doanh nghiệp cũng có dấu hiệu thuyên giảm.

Trong mọi lĩnh vực, vấn đề chuyên môn hóa ít được trân trọng hơn khi thông tin được phổ biến rộng rãi. Những nhân viên giữ vị trí quan trọng nhất có khuynh hướng biết nhiều về những vấn đề liên quan hơn những người giữ vị trí cao trong tổ chức.

Khi mọi việc là "miễn phí" thì đặc tính khó hiểu (sự đánh giá) được xem như đặc tính quyết định của một nhà lãnh đạo hiệu quả. Giá trị của cái gọi là khả năng sáng tạo và trí thông minh cảm xúc của "não phải" (do Daniel Pink[1] phổ biến) càng lúc càng được đánh giá cao.

---

[1] Daniel Pink: Học giả người Mỹ, tác giả cuốn Một tư duy hoàn toàn mới – Bán cầu não phải sẽ thống trị tương lai.

Khả năng trao quyền cho người khác, để đạt được phong độ tốt nhất, được đề cao – và càng ngày càng được xem là có khả năng ứng dụng rộng khắp toàn cầu.

Mạng lưới dựa vào web khiến cho mọi thể chế phân quyền – tập đoàn, tổ chức phi lợi nhuận, thậm chí cả chính phủ – đều bị phớt

lờ.

Sử dụng sức mạnh của mạng lưới, bạn có thể lắp ráp những sắp đặt đặc biệt để tương tác với tình huống và cơ hội. Bạn có thể đạt được kết quả bằng cách thay đổi những sắp xếp phân quyền cổ lỗ. Khi chuyện này phổ biến hơn, có lẽ, bản năng sinh tồn của những vị quan chức trong các tổ chức chính phủ và tập đoàn sẽ tự chuyển mình từ vị trí mặc định "phản đối thay đổi" sang "tiên phong thay đổi".

Kỹ năng cần thiết để có được hệ thống dịch vụ hiệu quả trong thế giới mạng lưới – hợp tác, quản lý thông tin, kỷ luật chéo và giao thoa văn hóa, khả năng gắn kết với những cổ đông đa dạng, phong phú – đều giống như vậy dù bạn đang làm việc cho một công ty, một tổ chức phi lợi nhuận, cho quân đội hay cho văn phòng chính phủ.

Ở chừng mực nào đó, sự hội tụ này làm tăng khả năng linh hoạt trong sự nghiệp cá nhân. Điều này cũng có nghĩa là những người có thể phụng sự hiệu quả cần phải nắm rõ và sẵn sàng học hỏi những lĩnh vực khác. Trong thế giới hiện nay, CEO của một tập đoàn không thể chỉ hiểu sơ sài về cách thức hoạt động của các văn phòng chính phủ và các tổ chức phi chính phủ. Lãnh đạo trong các văn phòng chính phủ, các tổ chức phi chính phủ và trong quân đội cần phải có hiểu biết tương ứng về các lĩnh vực khác.

IBM sớm nhận ra và thúc đẩy sự hội tụ này trong văn phòng Dịch vụ tập đoàn sáng tạo. Công ty đã sắp xếp các lãnh đạo tiềm năng làm việc với các tổ chức phi chính phủ, các doanh nhân và các văn phòng chính phủ trong những thị trường mới nổi. *McKinsey Quarterly* cho biết công ty đã tìm thấy giá trị không chỉ trong các thị trường tiềm năng mới nổi, mà còn trong sự phát triển lãnh đạo.

Chắc chắn, không phải ai cũng nhận ra tính ứng dụng của những xu hướng này. Tôi biết có những lãnh đạo đã nhận biết được ý nghĩa của sự hội tụ vai trò lãnh đạo trong những lĩnh vực, tổ chức và tình huống khác – thay vì tự xem vai trò của bản thân như một ngoại lệ đặc biệt. Sau cùng, khi những thay đổi này được áp vào họ, họ cũng sẽ nhận biết được thế giới mới mà chúng ta đã bước vào.

Lãnh đạo hội tụ không đơn giản là lý tưởng, mà là một thực tế. Bạn đã sẵn sàng để nắm bắt những cơ hội mới chưa?

8. Nhiệm vụ duy nhất của nhà lãnh đạo là tưởng tượng và phát triển tầm nhìn

Có một điểm quen thuộc vẫn không thay đổi, đó là: người làm lãnh đạo có nhiệm vụ duy nhất là sáng tạo và phát triển tầm nhìn. Vẫn như trước đây, công việc này đòi hỏi phải có định hướng mang tầm tương lai và thiên về hành động. Điểm mới là cần phải có khả năng thuyết phục để "lôi kéo" cổ đông và đạt được (hoặc duy trì) sự đồng thuận.

Tầm nhìn lãnh đạo là gì? Đó có thể là một cách hiểu mới về một tình huống. Cũng có thể là hệ thống lại những ý tưởng mang tính thực tế vốn đã được chia sẻ rộng rãi, lâu dài. Đó có thể là nắm bắt được những khả năng trong tương lai và nhận thấy những lý do để lạc quan trong những tình huống rối rắm, mơ hồ hiện tại. Mà đó cũng có thể là lấy bản thân làm minh chứng sống truyền cảm hứng cho những người khác, để họ bắt chước và hành động theo.

Tầm nhìn có sức thuyết phục nhất là tầm nhìn được vẽ nên từ khoa học và nghệ thuật. Nó phải đủ rõ ràng và dễ hiểu để có thể "đo, đếm" và giải trình được, nhưng cũng phải đủ linh động, mềm dẻo để có thể khuyến khích và kết hợp với những đóng góp của người khác.

Tầm nhìn có khả năng truyền cảm hứng là tầm nhìn được xây dựng trên nền tảng vững chắc của sự thật (tầm nhìn có tính thực tế) – và đòi hỏi phải có nghệ thuật để có thể đạt đến đỉnh cao. Tạo dựng và phát triển tầm nhìn là công việc đòi hỏi phải thay đổi, phát triển, sáng tạo và thích nghi. Lãnh đạo hiệu quả là phải khuyến khích được các ý tưởng mới, sáng tạo và khuyến khích được các cá nhân có cùng tầm nhìn, kết hợp họ trong cùng một khuôn khổ để có thể biến tầm nhìn thành hành động.

Ngày nay, cùng những mối quan hệ được thắt chặt, mở rộng nhờ cuộc Cách mạng Thông tin, tầm nhìn của người làm lãnh đạo có thể được chỉnh sửa và triển khai thông qua những tương tác đang xảy ra giữa người đó với những người mà người đó sẽ phụng sự. Tương tự, sứ mệnh nảy sinh từ tầm nhìn cũng liên tục được cập nhật và cải tiến.

Cuối cùng, vai trò của lãnh đạo cá nhân vẫn mang tính quyết định. Không có cách phát triển tầm nhìn nào hữu hiệu hơn việc cá nhân hóa nó. Trong thế kỷ XXI, khả năng phụng sự của bạn có thể bị đánh bại nếu bạn sống theo cách vốn được xem là đối nghịch hoàn toàn với những giá trị bạn thể hiện.

9. Tình yêu là cung bậc cao nhất của mối quan hệ lãnh đạo

Tình yêu là mức độ tình cảm cao nhất trong mối quan hệ giữa con người với nhau. Điều này đúng với cả mối quan hệ giữa người lãnh đạo và những người họ phụng sự.

Hiển nhiên việc sử dụng thuật ngữ "tình yêu" trong trường hợp này lúc đầu có thể gây lúng túng. Tiếng Anh vốn nổi tiếng với việc "du nhập" nhiều từ và nhiều sắc thái ý nghĩa từ những ngôn ngữ khác. Một điều đáng ngạc nhiên là ở nhiều nơi có sự phân biệt rạch ròi giữa các kiểu yêu khác nhau, nhưng tiếng Anh lại không như vậy.

Thiếu sót về mặt ngôn ngữ này đã để lại những "hậu quả".

Tiếng Anh thiếu từ vựng để có thể miêu tả và định nghĩa những mối quan hệ tích cực, hiệu quả khác nhau. Vì ngôn ngữ thiếu chính xác nên suy nghĩ của người Anh thiếu rõ ràng.

Hãy nghĩ tới "thứ tình yêu" vượt ra ngoài tình yêu đôi lứa, tình yêu gia đình hay tình yêu tổ quốc. Còn có tình yêu đồng chí. Còn có tình yêu đồng đội trong kinh doanh và thể thao. Còn có tình yêu của khách hàng dành cho công ty, hay tình yêu của công ty dành cho khách hàng. Còn có tình yêu nghề nghiệp, yêu truyền thống. Và tình yêu dành cho những thế hệ tương lai.

Những mối quan hệ này đều có một điểm chung. Ở mức độ cao nhất, người ta không dè dặt phụng sự người khác.

Ý nghĩa của tình yêu trong hành động là phục vụ; cao nhất của phục vụ là hy sinh. Những khát khao, mong muốn của chính bạn, thậm chí cả cuộc đời bạn là vì người khác; làm được như vậy mới có thể hình thành nên những đặc tính tốt khác. Điều đó có thể bắt đầu từ những việc tốt nho nhỏ, đơn giản như quan tâm tới suy nghĩ, cảm xúc của người khác. Nó có thể đạt tới mức độ cao nhất là dũng khí tinh thần. Chẳng phải tự nhiên mà từ "dũng khí" có nguồn gốc từ từ tiếng Pháp có nghĩa là "trái tim". Lão Tử từng nói: "Được ai đó yêu chân thành, mãnh liệt có thể mang lại cho bạn sức mạnh; yêu ai đó chân thành, mãnh liệt có thể mang lại cho bạn dũng khí".

Một số hiểu sai tác dụng mà tình yêu đem lại. Trong kinh doanh, người ta có thể nói "khách hàng luôn luôn đúng". Trong chính trị, người ta có thể nói "cử tri luôn luôn đúng".

Những quan điểm này hoàn toàn sai lầm. Câu nói của nhà viết

tiểu luận người Anh, G. K. Chesterton: "Nước tôi đúng hoặc sai" là điều mà không một người yêu nước nào sẽ nói ra.

Nói thế chẳng khác nào nói: "Mẹ tôi, say hoặc tỉnh".

Một trong những bằng chứng hùng hồn nhất của tình yêu là mạo hiểm một mối quan hệ có giá trị bằng cách hành động theo cách mà bạn tin là cần thiết cho lợi ích của người mà bạn đang phụng sự – kể cả việc đi ngược lại những mong ước họ đã bày tỏ.

10. Tính cách là lợi thế cạnh tranh

Nhiều người cho rằng có sự mâu thuẫn – hoặc ít nhất là sự phân chia ranh giới – giữa đạo đức và thành công trong kinh doanh. Một số người có nhận định tương tự về tổ chức phi lợi nhuận và chính phủ. Dù biết dù không, họ cũng chấp nhận giả thuyết của Machiavelli: người dù có tốt đến đâu, nhưng nếu vì những mục tiêu giá trị cũng sẵn sàng và có thể bằng mọi cách để đạt được mục tiêu.

Tất nhiên có rất nhiều người "vật lộn" để hành động một cách có đạo đức đã thất bại trong sự nghiệp kinh doanh. Họ thường không biết họ đang phục vụ ai, ngoài bản thân họ.

Họ có thể làm việc trong những doanh nghiệp lớn tách biệt hoàn toàn với khách hàng. Có lẽ họ chỉ nhận thấy một sợi chỉ mỏng manh liên kết công việc của họ với sản phẩm cuối cùng. Có lẽ họ quá bận rộn với việc phục vụ "ông chủ" mà quên mất khách hàng. Có lẽ họ phục vụ với tư cách đại diện, tư cách khiến họ thường xuyên phải ủng hộ những vấn đề đối lập với giá trị cá nhân của họ. Có lẽ sự nghiệp của họ chỉ là một bài tập để hoàn thiện bản thân.

Trong quá khứ, những nhân cách đạo đức này được xem là hợp lý, thậm chí là cần thiết cho "thành công". Nhiều người (không nghi ngờ) cho rằng để thành công trong kinh doanh, cần phải đặt lợi ích cá nhân lên trên lợi ích của người khác. Thế nên mới có chuyện lời kêu gọi "phục vụ" được xem như cái gì đó phương hại, thậm chí là đối nghịch với kinh doanh. Một số người nói họ rời doanh nghiệp tư nhân để "trả lại". Hàm ý ở đây là họ đang hành động một cách ích kỷ chứ không phải đang phục vụ, vì họ đã đạt được thành công tài chính.

Rất nhiều vụ tai tiếng và thất bại về lãnh đạo trong những năm gần đây đã phản ánh quan điểm cho rằng bạn có thể phân chia cuộc sống của mình. Bạn có thể chọn cách không luân thường đạo lý và tư lợi cho bản thân trong kinh doanh – nhưng tử tế với gia

đình, cộng đồng của bạn. Hoặc bạn cũng có thể chọn luân thường đạo lý và hiệu quả trong giao dịch kinh doanh – nhưng hiểm ác trong các mối quan hệ cá nhân.

Như chúng ta đều đã được nhắc nhở trong những năm gần đây, vẫn có chút sự thật đằng sau những hình mẫu lãnh đạo giàu có, mưu mẹo của Hollywood.

Và... đang trong thời kỳ chuyển tiếp. Tính cách đang dần trở thành lợi thế cạnh tranh.

Trong thế kỷ XXI, với cá nhân và tổ chức, tính cách đang trở thành vấn đề nổi cộm. CEO của LRN, Dov Seidman, nói với Thomas Friedman:

"Trong thế giới được kết nối, các quốc gia, các chính phủ và các công ty đều có tính cách, và tính cách của họ – họ làm như thế nào, họ giữ lời hứa ra sao, họ đưa ra quyết định như thế nào, chuyện nội bộ thực sự diễn ra như thế nào, họ gắn kết và hợp tác ra sao, họ tạo dựng niềm tin bằng cách nào, họ tương tác với khách hàng, với môi trường và với cộng đồng nơi họ hoạt động như thế nào – chính là số phận của họ."

Những người khác cũng có suy nghĩ giống như vậy. Những giá trị tiên tiến (được) chia sẻ lại tạo ra giá trị. Khi Google tuyên bố khẩu hiệu "Đừng độc ác", nó đang hoạt động theo cách thực tế nhất, tập trung vào điểm mấu chốt. Theo phong cách tương tự, Rapleaf – công ty thông tin nhân sự có trụ sở ở San Francisco – cũng tuyên bố "Đạo đức mang lại nhiều lợi nhuận hơn!".

Trong thế giới được kết nối của thế kỷ XXI, những giá trị được chia sẻ lại tạo nên giá trị.

Thế giới có sự gắn kết đang thay đổi cuộc chơi. Công nghệ biến mọi thứ thành điều có thể, sự việc đang được biến thành những việc cấp bách.

Các CEO của các tập đoàn và những lãnh đạo ở vị trí cao phải đối mặt với những thực tế mới. Họ có thể bị gọi bất cứ lúc nào, 24/7. Những bức thư điện tử không mấy quan trọng hay những lời nhận xét vớ vẩn của họ có thể được hàng triệu người xem xét.

Công nghệ đã mở toang tấm rèm, phơi bày toàn bộ những mối quan hệ của vô số cổ đông. Cả cá nhân và tổ chức đều thấy vùng riêng tư của mình bị thu hẹp lại đáng kể. Cựu CEO của Home Box Office lần đầu tiên nhận ra điều này vào năm 2007. Kết quả lời

buộc tội bạo lực với bạn gái đã khiến ông phải nộp phạt. Tương tự, vị CEO mới đây của Red Cross đã bị sa thải vì vụ lùm xùm quan hệ ngoài luồng với nhân viên cấp dưới.

Vùng riêng tư của người này có thể là vùng trách nhiệm giải trình của người kia.

Chỉ vài năm trước, liệu những CEO trên có bị mất chức không nếu, giả sử, họ được xem là hiệu quả? Trong con mắt nhiều người thuộc thế hệ trước, những hiểu biết xa xưa về ranh giới giữa đời sống riêng và đời sống chung đang bị phá vỡ.

Có một khả năng khác là người ta sẽ nhận ra quá nhiều điều để ngưỡng mộ và học hỏi từ những hình mẫu lý tưởng – những người phụng sự theo nhiều cách khác nhau, với sự kết hợp của nhiều khía cạnh trong cuộc sống của họ. Trong bối cảnh thích hợp, ngay cả những lỗi lầm và yếu kém nghiêm trọng cũng có thể gia tăng giá trị. (Ví dụ, trường hợp của Thủ tướng Anh Churchill Winston).

Những thế hệ trẻ, những người chống lại lối sống và làm việc mờ nhạt, đang thúc đẩy nó. Những người sống giữa hai thiên niên kỷ – sinh vào những năm 1980, xuất hiện vào thời đầu thế kỷ XXI – đã sống cả đời trong nền văn hóa kỹ thuật số. Những quy ước Thời đại Thông tin lép vế so với Thời kỳ bùng nổ dân số là một phần của cái mà mọi người vẫn coi là "bình thường".

Nhiều người sống giữa hai thiên niên kỷ gia nhập lực lượng lao động với kỳ vọng sự nghiệp của họ sẽ chịu ảnh hưởng từ đời sống và giá trị cá nhân của họ. Đó có thể là dấu hiệu tốt cho thấy quan điểm về cuộc sống và công việc của họ sẽ được kết hợp tốt hơn so với những thế hệ liền trước đó.

Có vẻ trường Quản lý toàn cầu Thunderbird đã có cái nhìn thoáng qua về tương lai. Năm 2004, hiệu trưởng Ángel Cabrera đã yêu cầu sinh viên trong trường thảo ra một lời tuyên thệ, cam kết phát triển những nguyên tắc đạo đức của bản thân trong sự nghiệp sau này.

Ban đầu, một số nhà quan sát cho rằng bài tập này quá đa sầu đa cảm. Nhưng giờ... không hẳn vậy. Sau vụ rò rỉ phóng xạ năm 2007-2008, không ai có thể phớt lờ những thất bại kinh khủng về lãnh đạo trong kinh doanh, tài chính và chính phủ. Rất nhiều trong số những tội đồ khét tiếng được "đào tạo" tại những trường đại học và những tập đoàn hàng đầu.

Lời thề được thực hiện. *Harvard Business Review* số tháng Chín năm 2009 đăng tin "Cuối tháng Bảy, hơn 450 thạc sỹ ngành quản trị kinh doanh mới ra trường của trường Kinh doanh Harvard và gần 1.000 cử nhân mới tốt nghiệp của các trường kinh doanh khác đã cùng tuyên thệ, rất nhiều trong số đó tuyên bố lời thề thông qua Internet". Tại trang web mbaoath.org, người ta vẫn đang nỗ lực lan truyền lời thề này.

Lời thề MBA (thạc sỹ quản trị kinh doanh) có thể là một dấu hiệu, mà cũng có thể là điều gì đó lớn hơn.

Thời đại Công nghiệp, bao gồm cả thế kỷ XX, được đánh dấu bằng ranh giới rõ ràng tách biệt công việc với cuộc sống. Sigmund Freud rõ ràng đã chấp nhận điều đó trong câu đúc kết hay được trích dẫn của ông: "Tình yêu và công việc… Công việc và tình yêu, tất cả chỉ có thế".

Trong thế kỷ XXI, tình yêu và công việc đang "xích lại" gần nhau.

Quan hệ lãnh đạo sâu sắc hơn, được thắt chặt hơn bao gồm những tuyên bố sâu sắc hơn, bao quát hơn về cuộc sống của người làm lãnh đạo. Nếu quan tâm cuối cùng của bạn là phụng sự, cuộc sống và công việc của bạn có thể hòa làm một. Bạn có thể đạt được sự viên mãn.

Phụng sự là then chốt của lãnh đạo – và tính cách là chìa khóa của phụng sự.

Có lẽ rốt cuộc Tom Peters đã đúng. Nhiệm vụ và công việc của lãnh đạo cũng mới mẻ như máy tính khi nó mới ra đời. Tuy nhiên, những nguyên tắc ngầm định của lãnh đạo hiệu quả thế kỷ XXI lại có thể quen thuộc với những tổ tiên xa xưa của chúng ta. Thực tế, những nguyên tắc đó có thể quen thuộc với họ hơn là với những nhà tiền nhiệm trong thế kỷ XX.

Xu thế mới nổi của lãnh đạo thế kỷ XXI đã rõ ràng. Nhiều người thể hiện sự thất vọng khi môi trường kinh doanh của họ vẫn "duy trì" theo những cách cũ.

Điều này hoàn toàn đúng. Những thay đổi này đang diễn ra. Chúng "chạm" tới nhiều lĩnh vực doanh nghiệp khác nhau, thậm chí là nhiều bộ phận khác nhau của các doanh nghiệp, theo nhiều cách khác nhau, vào nhiều thời điểm khác nhau.

Tổ chức và cá nhân là điển hình cho các mặt của lãnh đạo thế kỷ XXI trong cuốn sách này cũng thi thoảng thất bại.

CEO của Apple, Steve Jobs, là hình mẫu lãnh đạo thế kỷ XXI lý tưởng xét trên nhiều phương diện. Tuy nhiên, ông không có "sẵn" sức khỏe – điều quan trọng với rất nhiều, rất nhiều người mà ông phụng sự. Apple không đáp ứng được những tiêu chuẩn cao nhất khi đối phó với quyền chọn cổ phiếu dành cho những nhà lãnh đạo chủ chốt. Công ty này còn bị chỉ trích vì thiếu minh bạch.

Barack Obama là người đi tiên phong trong chiến dịch tranh cử Tổng thống thế kỷ XXI. Tuy nhiên, chính quyền của ông cũng mặc định chọn cách tiếp cận rất truyền thống, quen thuộc đến mức đáng tiếc và vẫn giống như cách tiếp cận thông thường của các chính khách để lãnh đạo đất nước.

Starbucks tiếp tục đột phá như một doanh nghiệp tiêu biểu của thế kỷ XXI. Tuy nhiên, dưới áp lực của tình trạng suy thoái, các nhà phê bình cho rằng công ty này đang đánh mất giá trị vì cách đối xử với những nhân viên có thâm niên.

Bất cứ cá nhân, doanh nghiệp nào thừa nhận nguy cơ của lãnh đạo đều vấp phải sự chỉ trích. Một số là công bằng, một số không. Giống như lời đáp trả của Bob Dylan về việc anh bị "tấn công" thái quá khi quyết định chuyển từ ghi-ta thường sang ghi-ta điện: "Khi người ta có dao và dĩa, nhưng lại chẳng có gì trên đĩa, người ta buộc phải cắt một cái gì đó".

Điểm đặc biệt – và khác biệt – ngày nay là khi lãnh đạo vượt ra khỏi những tiêu chuẩn đạo đức, họ có thể soi rọi một khoảng không, nơi mà những đối thủ cạnh tranh có thể giành được lợi thế. Làm điều đúng đắn đang trở thành một lợi thế bổ sung. Quyết định phục vụ chính mình có thể đẩy những lợi ích ngắn hạn vào những thương vụ bị tách biệt – nhưng nó cũng có thể mang lại những cơ hội phụng sự hiệu quả hơn cho những người khác trong thế giới dựa trên quan hệ của chúng ta.

Bạn vừa tìm hiểu tại sao lãnh đạo thế kỷ XXI khác biệt, giờ chúng ta cùng chuyển sang tìm hiểu làm thế nào để có thể đạt được biểu hiện phi thường – từ bản thân và người khác – để thành công trong thế giới mới này?

Câu hỏi đầu tiên, phổ biến nhất là: *Bạn đang phụng sự ai?*

Đây là vấn đề trọng tâm của chương tiếp theo.

Tóm lược: Định nghĩa & 10 nguyên tắc của lãnh đạo thế kỷ XXI

Lãnh đạo thế kỷ XXI là người truyền cảm hứng cho người khác để

họ thay đổi suy nghĩ và hành động, với sự hỗ trợ của một tầm nhìn có khả năng trao quyền.

1. Ai cũng có thể lãnh đạo, vì ai cũng có thể phụng sự.

2. Nguồn lực giá trị nhất của doanh nghiệp là con người.

3. Chúng ta đang trong thời kỳ chuyển giao từ thế giới dựa trên giao dịch sang thế giới dựa trên quan hệ.

4. Lãnh đạo là mối quan hệ giữa những người lớn được trao quyền, cấp phép.

5. Lãnh đạo là mối quan hệ năng động.

6. Không có một phong cách lãnh đạo phổ quát nào.

7. Vai trò lãnh đạo được hội tụ.

8. Nhiệm vụ duy nhất của nhà lãnh đạo là tưởng tượng và phát triển tầm nhìn.

9. Tình yêu là cung bậc cao nhất của mối quan hệ lãnh đạo.

10. Tính cách là lợi thế cạnh tranh.

Thế kỷ XXI

Lãnh đạo
Quan hệ
Từ trong ra
Từ thấp lên
Cảm hứng
Giám sát
Tập trung
Tương tác
Giá trị vô hình
Hoàn thiện
Tự tin
Đầu tư
Đổi mới
Người có kiến thức uyên bác
Chưa khám phá
Thấy rõ
Trách nhiệm

Lãnh đạo
Giao dịch
Từ ngoài vào
Từ trên xuống
Cấp phép
Trao quyền
Tập trung
Sự hợp tác
Giá trị hữu hình
Hoàn tất
Tự tại
Tăng giá
Đánh lượng
Đồng nhất
Đầu hàng
Người có kiến thức
Đã tràn
Thấy rõ
Trách nhiệm

Người lãnh đạo
Nghề nghiệp
Sự nghiệp
Nghề
Tổ chức
Toàn cầu/Địa phương
Thể hiện sự đồng thuận
Phong cách lãnh đạo
Tập hợp ý kiến cấp trên
Một cách tiếp cận lãnh đạo
Nghỉ hưu
Tái hòa nhập
Phát triển và tham dự
Thăng tiến
Kết hợp công việc – cuộc sống
Cân bằng cuộc sống
Tính hiệu quả công việc – cuộc sống
Con đường sự nghiệp
Phụng sự/Lãnh đạo có đạo đức

Chuẩn bị để phục vụ

- Bạn đã quan sát và trải qua sự thay đổi nào về lãnh đạo trong thế kỷ XXI?

- Từ trải nghiệm của bản thân, bạn nghĩ ai là người lãnh đạo hiệu quả nhất mà bạn từng biết? Tại sao? Ai là người kém hiệu quả nhất? Tại sao?

- Bạn ứng phó như thế nào với những thách thức lãnh đạo trong thế kỷ XXI? Điểm mạnh của bạn là gì? Bạn tập trung cải thiện lĩnh vực nào? Cần loại bỏ những gì?

- Bạn nhìn nhận những khu vực khác nhau – nhà nước, tư nhân, phi lợi nhuận – can dự như thế nào vào môi trường mới? Phạm vi công việc của bạn thay đổi như thế nào? Bạn làm thế nào để thích nghi, đạt được những nhu cầu mới?

- Bạn có nhận ra cơ hội phụng sự/phục vụ – và lãnh đạo – trong thế giới mới nổi của lãnh đạo thế kỷ XXI không? Cái gì khác? Cái gì giống? Làm thế nào bạn có thể hướng dẫn các bạn trẻ biết lập kế hoạch cho sự nghiệp và cuộc sống của họ? Bạn có áp dụng điều tương tự cho cuộc sống và sự nghiệp của bạn không?

2

Bạn đang phụng sự ai?

Mỗi một thời khắc của mỗi một giờ trong mỗi một ngày trong cuộc đời bạn, bạn đều phụng sự một ai đó.

Bạn phụng sự một ai đó khi bạn đi làm vào buổi sáng. Khi bạn quyết định mặc bộ quần áo nào. Khi bạn chọn ăn thức ăn gì. Khi bạn giao tiếp. Khi bạn quyết định có nên rèn luyện cơ thể và rèn luyện như thế nào. Khi bạn tương tác với đồng nghiệp. Khi bạn tiếp xúc với khách hàng. Khi bạn kiểm tra thư điện tử hoặc vào mạng. Khi bạn vô tình chạm trán ai đó. Khi bạn chọn bạn (để chơi). Khi bạn nghĩ về những khoản đầu tư của mình. Khi bạn thanh toán hóa đơn. Khi bạn quyết định sử dụng những khoảnh khắc yên tĩnh hiếm hoi trong một ngày dày đặc lịch làm việc như thế nào. Khi bạn lập kế hoạch cho tương lai – quyết định bắt đầu và bắt đầu thực hiện như thế nào.

Trong những việc lớn mà bạn xem trọng, trong những việc nhỏ bạn chẳng mấy để tâm, bạn luôn phục vụ ai đó. Có thể là gia đình; có thể là ông chủ; có thể là cộng đồng; có thể là Chúa của bạn.

Hoặc, khi bạn ăn chiếc bánh kem thon dài phủ sô-cô-la, đơn giản là bạn đang phục vụ bản thân.

Một trong những điều quan trọng nhất bạn có thể làm để thay đổi cương vị lãnh đạo – và cuộc sống – của bạn là liên tục, phút này qua phút khác, giờ này qua giờ khác, ngày này qua ngày khác, đặt ra câu hỏi: *Bạn đang phục vụ ai?*

Bốn câu hỏi được áp dụng như nhau dù bạn đang phân tích khả năng lãnh đạo của bản thân, hay của cá nhân khác, nhóm người khác hay tổ chức khác. Chúng được áp dụng như nhau cho tất cả mọi người, cho CEO hay cho thực tập sinh, cho tập đoàn hay cho

đơn vị quân sự, cho tổ chức phi lợi nhuận hay cho văn phòng chính phủ.

Chương này sẽ giúp bạn áp dụng bốn câu hỏi đó để phát triển khả năng lãnh đạo độc nhất của chính mình.

BẠN ĐANG PHỤC VỤ AI?

Trả lời đúng câu hỏi này là bước đầu tiên không thể thiếu để trở thành nhà lãnh đạo có khả năng chuyển hóa, phi thường.

> **Khi quan tâm cuối cùng của bạn là những người bạn đang phục vụ, điểm lợi thế của bạn cần phải từ ngoài vào, chứ không phải từ trong ra.**

Cần phải có kinh nghiệm, có kỷ luật, biết lo xa và khiêm nhường mới có thể áp dụng được câu hỏi này một cách hiệu quả.

Ai cũng biết rằng các cá nhân chỉ có thể tiếp cận được khả năng vô tận tiềm ẩn bên trong mình bằng cách phục vụ người khác.

Hãy nghĩ tới tình huống đã xảy ra không chỉ một lần, với không chỉ một người mẹ, đó là khi đứa trẻ bị ô tô chèn qua. Người mẹ đột nhiên có thể nâng được vài tấn kim loại để cứu con.

Nếu chỉ một ngày trước ngày hôm đó, có ai bảo người mẹ đó nâng một chiếc máy cắt cỏ thôi, người mẹ cũng có thể cười nhạo ý tưởng kỳ cục của người đó. Thế nhưng, đến lúc cần, mục tiêu mãnh liệt là phải cứu được con đã giúp người mẹ vượt qua được định kiến của chính bản thân mình.

Điều tương tự cũng xảy ra với những binh lính bị thương, bị bỏ mặc cho chết ở chiến trường, hay thủy thủ trôi dạt trên biển. Những người phải đối mặt với thử thách cam go như vậy thường dồn mọi sức lực để giành giật sự sống – thường là vì quyết tâm không gì đánh bại được, đó là được nhìn thấy người bạn đời hoặc con cái họ.

Không biết bao nhiêu lần, khi bạn đi tìm căn nguyên của những biểu hiện phi thường, bạn sẽ thấy nó bắt nguồn từ cam kết phục vụ.

> **Nghĩ lại kinh nghiệm của cá nhân bạn, khi có biểu hiện và thành tích tốt nhất, bạn đang phục vụ ai? Bạn có được truyền cảm hứng để phục vụ ai đó, mục đích nào đó hay**

một lý tưởng nào đó? Giờ biểu hiện của bạn có còn được như vậy không? Nếu không thì tại sao? Bạn có định làm như vậy trong tương lai không? Bạn định bước những bước vững chắc nào? Bạn có quan sát những người có cùng mức độ thể hiện như vậy không? Bạn học được gì từ những người đó?

Người ta chỉ đạt được những điều phi thường khi họ cam kết phụng sự. Với một số người, đó có thể khi họ được là một phần của chiến dịch chính trị lý tưởng nhằm thay đổi thành phố hay đất nước họ. Với nhiều người, đó có thể là khi họ tạo nên một sản phẩm mới giúp mọi người có cuộc sống tốt đẹp hơn. Với những người khác, đó có thể là khi họ đảm bảo được vấn đề tài chính cho gia đình. Với một số người, đó có thể là khi họ vượt qua được nỗi sợ kéo dài để phụng sự hiệu quả – chẳng hạn như lo lắng khi nói trước đám đông. Với số khác, đó có thể là khi họ mạo hiểm mạng sống trong chiến tranh hoặc các thảm họa khác. Và với nhiều người, đó có thể là khi họ quan tâm, chăm sóc người thân đau ốm.

Thành tích tạo nên lãnh đạo

Việc tập trung vào phụng sự có thể biến sự thể hiện tốt đẹp của cá nhân thành khả năng lãnh đạo.

Đôi khi, một thành tích có thể truyền cảm hứng cho người khác chỉ đơn giản vì sự hiện diện của nó. Suốt nhiều thập kỷ, các vận động viên điền kinh trên khắp thế giới không thể vượt qua được kỷ lục bốn phút một dặm. Kể từ khi Roger Bannister đạt được thành tích đó năm 1954, rất nhiều người đã cố gắng nối gót anh.

Dara Torres đã lập được kỷ lục tương tự trong Thế vận hội Olympics năm 2008. Ở tuổi 41, lại vừa sinh nở, cô đã giành được huy chương bạc trong môn thi chạy 50m tự do. Cô chỉ về sau người giành huy chương vàng đúng 1/100 giây. Thành tích của cô đã truyền cảm hứng cho nhiều người.

Năm 2009, thành tích đáng kinh ngạc của tay golf ở thời kỳ cuối sự nghiệp Tom Watson đã khiến Thomas Friedman hóm hỉnh nhận xét: “59 mà như mới 30”.

Như Theodore Roosevelt đã quan sát, không gì tạo sức mạnh hơn hình mẫu. Kiểu lãnh đạo này không bị định nghĩa hay giới hạn bởi vị trí của bất kỳ ai trong xã hội hay trong công ty, tổ chức.

Rosa Parks đã thổi bùng phong trào dân quyền năm 1955, khiến vùng Montgomery, Alabama huyền thoại tẩy chay xe buýt. Cô đã

không chịu nhường chỗ cho một hành khách da trắng (Theo luật phân biệt chủng tộc thời bấy giờ, khi đi xe buýt, người da đen phải nhường ghế cho người da trắng). Parks bị bắt và bị kết án gây rối trật tự nơi công cộng. Tấm gương về lòng dũng cảm của cô đã góp phần tạo nên hành động của một người lãnh đạo có tầm ảnh hưởng lớn. Cô – cũng như những nhà cầm quyền mà cô đã thách thức – ý thức rất rõ rằng cô đang phụng sự người Mỹ gốc Phi nói chung, chứ không phải chỉ vì bản thân cô.

Rosa Parks nổi lên như một nhà lãnh đạo mà tấm gương của cô sẽ còn tiếp tục truyền cảm hứng cho nhiều thập kỷ sau thời khắc anh hùng đó. Ngược lại, sẽ không có ai ngoài những giáo sư sử học nhớ đến "những người quan trọng" chiếm giữ những vị trí quyền lực trong ngành giao thông phân biệt đối xử với hành khách. Ngày nay, chẳng ai có thể nói cho bạn biết ai là người đứng đầu ngành giao thông thời bấy giờ, ai là thị trưởng của thành phố Birmingham[1], hay ai là thống đốc bang Alabama. Nhiều người còn khó có thể nhớ ra ai là Tổng thống nước Mỹ khi ấy.

---

[1] Birmingham: Thành phố miền Bắc Alabama và cũng là thành phố lớn nhất tiểu bang Alabama với số dân hơn 240.000 người.

Không còn ai nhớ tới biểu tượng của vị thế và quyền lực của thời đại đó. Nhưng ai cũng nhớ Rosa Parks.

Mỗi trường hợp lãnh đạo lại hiệu quả theo một cách riêng.

Theo định nghĩa, tổ chức hay cá nhân có biểu hiện tốt, ổn định, nhất quán, là tổ chức phụng sự người khác hiệu quả.

Điều này đúng với Microsoft và Coca-Cola, đúng với Thư viện thành phố New York, đúng với Nhà thờ Pha Lê ở Garden Grove, California, đúng với Warren Buffett và đúng với Oprah Winfrey.

Trường hợp nào cũng có sự tập trung kiên định vào những người được phụng sự. Cách tiếp cận lãnh đạo, theo một chừng mực nào đó, cũng tương tự. Cách thức khác nhau, phụng sự vô số người theo vô số cách khác nhau.

Đây là điều được nhiều người kỳ vọng khi lãnh đạo theo phong cách từ ngoài vào chứ không phải từ trong ra.

LÀM THẾ NÀO BẠN CÓ THỂ PHỤNG SỰ TỐT NHẤT?

Xác định *đúng người* bạn đang phục vụ là bước đầu tiên, cơ bản nhất. Sau đó, từ góc độ người được phục vụ, bạn cần phải xác định làm thế nào bạn có thể phụng sự tốt nhất?

Tạo dựng và duy trì mối quan hệ

Nếu bạn phải phụng sự ai đó hay việc gì đó, nhiệm vụ đầu tiên của bạn là phải tạo dựng được mối quan hệ. Nếu ngay từ đầu, các bạn đã được đưa đến với nhau thông qua một giao dịch hoặc một sự tình cờ, có lẽ bạn sẽ muốn tiến tới một mối quan hệ. Bất kỳ nhiệm vụ nào cũng sẽ trở nên hiệu quả hơn nếu được chuyển đổi thành mối quan hệ tiến triển sâu sắc.

Tập trung vào sự đóng góp

Peter Drucker tuyên bố: "Người hiệu quả tập trung vào sự đóng góp... Tập trung vào sự đóng góp là vấn đề then chốt của sự hiệu quả". Ông phát hiện ra rằng: "Phần đông mọi người chỉ thích tập trung xuống phía dưới". Nghĩa là họ chỉ quan tâm tới nỗ lực, mục tiêu và nhu cầu của chính bản thân họ. Để có thể phụng sự người khác, cần phải thay đổi lại đối tượng tập trung của bạn.

Đánh giá mối quan hệ trên quan điểm của người được bạn phụng sự

Đóng góp của bạn phải được đánh giá bởi những người bạn phụng sự. Cách đánh giá của họ (dựa trên mục đích của họ, nhu cầu *của họ*) là tham số quan trọng.

Điều này đòi hỏi phải có định hướng làm việc từ ngoài vào trong. Lắng nghe hiệu quả và đồng cảm là những yêu cầu bắt buộc. Làm thế nào để chắc chắn những người được bạn phụng sự nhận ra những kết quả vô hình từ việc bạn ứng dụng những kỹ năng đó cũng là điều rất quan trọng.

Nhiều doanh nghiệp và cá nhân hoàn toàn tin rằng làm việc là phải từ trong ra ngoài. Họ có thể phát triển một sản phẩm hoặc một dịch vụ mới. Họ nhìn nhận marketing và kinh doanh là cách giao tiếp một chiều cho phép họ thuyết phục người khác mua sản phẩm của mình.

Cách tiếp cận này thực sự đã bị tụt hậu. Các nhà lãnh đạo sẽ thấy hiệu quả hơn nếu tập trung vào điều người khác cần chứ không phải thứ họ cần bán.

Nếu bạn là luật sư thì sản phẩm của bạn là gì? Từ góc độ của bạn,

đó có thể là những lời tư vấn luật. Đó là mục đích bạn theo học trường luật; đó là thứ mà kinh nghiệm làm việc đã chuẩn bị cho bạn.

Nhưng quan điểm của khách hàng có thể hoàn toàn khác. Khách hàng có thể tìm kiếm thêm những điều quan trọng khác. Có thể khách hàng đánh giá cao những quan chức có liên quan tới bạn và công ty của bạn. Có thể khách hàng cảm thấy tin tưởng bạn, muốn lắng nghe nhận định của bạn về những vấn đề chẳng liên quan gì tới pháp luật.

Một ví dụ tương tự là nhân viên môi giới nhà đất. Nhiệm vụ của họ là hỗ trợ (khách hàng) trong việc mua và bán nhà.

Ngôi nhà có rất nhiều vai trò, ý nghĩa đối với cuộc sống của mỗi gia đình, chính vì thế, nhân viên môi giới nhà đất cũng có rất nhiều vai trò. Đó có thể là một người lắng nghe biết biến viễn cảnh về một cuộc sống mới thành hiện thực. Đó có thể là người biết tư vấn về quần áo, ô tô, về phong cách sống mà khách hàng khao khát. Đó có thể là một người thương thuyết có kỹ năng, người sáng tạo trong đàm phán để đạt được thỏa thuận. Người đó cần phải là người tạo được niềm tin, sự thoải mái cho gia đình khách hàng khi họ thường xuyên lo lắng vì đang tiến hành một trong những giao dịch tài chính lớn nhất trong đời.

Vấn đề chốt là hãy lắng nghe những người bạn đang phụng sự để khám phá ra cách gia tăng giá trị từ quan điểm, góc độ của họ.

Giá trị phải dựa trên kết quả, chứ không phải nỗ lực hay động lực

Kết quả – điều thực sự đạt được từ lợi ích của người được phục vụ – góp phần tạo nên giá trị. Phạm vi nỗ lực được mở rộng và động lực xuất hiện ngay cả khi doanh nghiệp gặp khó khăn đều chẳng liên quan gì (tới giá trị).

Có thể bạn phải mạo hiểm một mối quan hệ để phụng sự ai đó tốt nhất.

Quan hệ yêu thương không phải là một trong những điều phổ biến được công nhận về nhận định hay ý thích của người bạn sẽ phụng sự.

Quan hệ yêu thương – dù của những người trong gia đình, bạn bè, đội nhóm, đồng nghiệp hay khách hàng – đôi lúc cũng đòi hỏi bạn phải đi ngược lại mong muốn nhất thời của họ. Có thể kết luận

bạn cần phải thể hiện sự thật phũ phàng có thể gây nguy hiểm cho mối quan hệ. Những người quan sát (mối quan hệ của bạn) chủ quan, đáng tin có thể xác nhận hoặc mở rộng hiểu biết của bạn.

Trong một vài tình huống, chúng ta cần phải dũng cảm thể hiện tình yêu theo cách có thể khiến mối quan hệ rơi vào nguy hiểm. Can đảm mạo hiểm mối quan hệ bạn coi trọng có thể tạo ra một mối quan hệ bền chặt hơn bao giờ hết.

Điều này đúng với mọi mối quan hệ, kể cả quan hệ kinh doanh.

Bạn có thể nói đó là vấn đề quan điểm. Phụng sự ai đó với sự tập trung ngắn hạn giống với một giao dịch. Tình yêu được tập trung lâu dài chắc chắn sẽ bền vững, trường tồn. Cho phép hoặc tạo điều kiện cho người khác hành động theo cách nhất quán với lợi ích lâu dài của họ là thiếu bền vững. Điều này hoàn toàn đúng trong kinh doanh, chính trị và cả cuộc sống gia đình nữa.

Sự phụng sự tốt nhất của bạn là lúc bạn làm hết sức mình

Phản ứng đầu tiên của bạn có thể là: Ối giời!!! Nhưng hãy chờ chút: Bạn đã thực sự làm *hết sức mình* được bao nhiêu lần? Không phải nỗ lực cùng kiệt, gục xuống… mà là cho đi *tất cả* những gì bạn cần phải cho?

Nếu bạn giống với hầu hết mọi người, khi kiểm nghiệm điều đó, bạn sẽ thấy có những lần bạn đã dốc *toàn bộ bổn phận* vào một nhiệm vụ. Điều đó đủ "bất thường" để nhớ.

Nếu công việc là tình yêu được hiện hữu thì chúng ta thể hiện tình yêu thông qua những gắn kết vô điều kiện. Như nhà tâm lý học Jim Loehr đã chỉ ra: "Gắn kết hoàn toàn đòi hỏi bốn nguồn năng lượng tách biệt mà liên quan: sinh lý, tình cảm, tinh thần và tâm linh".

Là người lãnh đạo, mục tiêu của bạn là phải tạo dựng và nuôi dưỡng một mối quan hệ bằng cách tập trung vào cách bạn có thể phụng sự tốt nhất.

Mối quan hệ càng sâu sắc, bền chặt thì càng tạo ra nhiều giá trị, càng bền vững. Chẳng có gì khác biệt với những mối quan hệ trong cuộc sống của chúng ta. Sự gắn kết cuối cùng chính là tình yêu.

Trong mọi mối quan hệ mong muốn trở thành tình yêu, sẽ rất tốt

nếu có sự hỗ trợ của bên thứ ba khách quan. Có cá nhân nào hỗ trợ bạn trong việc đánh giá mối quan hệ của bạn không? Họ có thể giúp bạn nhận ra những nhân tố phụ trợ mà bạn không để ý.

Bạn có thể phản kháng lại: *Nếu tôi ghét công việc của mình thì sao? Nếu tôi không được đền bù công bằng thì sao? Liệu tôi có nên nỗ lực hết sức, gắn kết hoàn toàn không?*

Câu trả lời là có. Điều này không có nghĩa là bạn không nên tìm cách cải thiện tình hình. Thực tế là nhiều khả năng tình hình sẽ được cải thiện bằng biểu hiện phi thường. Một người quản lý sao nhãng trách nhiệm cuối cùng cũng sẽ nhận ra giá trị mà bạn mang lại. Đôi khi, chỉ cần kiên trì cũng có thể tạo ra những cơ hội bất ngờ. Ngay cả khi bạn kết luận tốt nhất là đi tìm một vị trí mới, thì việc bạn bị đẩy vào tình huống hoàn toàn bất lợi cũng có thể được đánh giá cao bởi một nhân viên xem trọng khả năng phụng sự của bạn.

Như tất cả chúng ta đều biết, quan hệ cũng có lúc thăng, lúc trầm. Toàn tâm toàn ý và cam kết có thể tạo nên nền tảng vững chắc cho sự thay đổi tích cực trong những tình huống khó khăn.

> **Hãy ngẫm nghĩ về quan hệ phụng sự của bạn. Bạn đã nỗ lực hết sức, đã cam kết hết mình chưa? Nếu chưa thì tại sao? Trong cuộc sống, bạn có cho đi điều tốt đẹp nhất của mình không? Bạn học được gì từ kinh nghiệm đó? Nếu bạn có những đồng nghiệp đáng tin, cũng có thể xem họ đánh giá về biểu hiện của bạn như thế nào.**

Tập trung hoàn toàn vào thời điểm hiện tại

Một phần của việc thể hiện hết mình là tập trung toàn bộ sự chú ý vào vấn đề hiện tại. Điều này đòi hỏi phải có sự nhất quán cao độ của thân, trí và tâm.

Ngay cả những người có thiện ý cũng thất bại trong việc thể hiện hết mình khi phân tán tập trung. Họ có thể suy nghĩ về vấn đề gia đình khi đang làm việc. Họ có thể nghĩ về những cô nàng xinh đẹp hay những anh chàng vận động viên khi đang trong lớp học toán. Họ có thể nghĩ về một thời điểm nào đó trong quá khứ khi có việc gì không ổn xảy ra. Họ có thể mơ màng về một tương lai lý tưởng. Họ có thể bị sao nhãng hoặc "đờ đẫn" vì chủ nghĩa hoàn hảo lầm lạc.

Ví dụ tiêu biểu cho sức mạnh của sự tập trung là đội New England Patriots phá vỡ kỷ lục của Giải Bóng bầu dục Quốc gia. Khi đội duy

trì được bảng thành tích, cách tiếp cận của Huấn luyện viên Bill Belichick vẫn kiên định. Theo tờ *New York Times* thì ông Belichick đã thể hiện "sự tập trung duy nhất vào thời điểm hiện tại: vào khoảnh khắc này, vào ngày này, trận đấu này".

Khi Patriots giành hết chiến thắng này tới chiến thắng khác, Belichick đã nhắc nhở mọi người – đặc biệt là các cầu thủ: "Chúng ta chỉ còn một tuần…"

Belichick nhận ra rằng sao nhãng là tự đánh bại mình.

Hết mình bằng cách làm điều cần làm

Winston Churchill từng nói: "Đôi khi hết mình vẫn chưa đủ, chúng ta cần phải làm điều cần làm".

Quan điểm của Churchill là những yêu cầu bên ngoài – cần cho người mà chúng ta phụng sự – có thể tạo ra nhiều hơn so với những gì chúng ta tin là cần phải cho đi. Đây là cách hành xử từ ngoài vào trong.

Người mẹ nâng chiếc ô tô để cứu con trai đã làm điều cần làm. Đội nhóm hoặc cá nhân liên tục đạt được thành tích phi thường cũng là làm điều cần làm.

Ernest Hemingway đã tóm lược: "Suốt một thời gian dài, tôi chỉ cố gắng viết tốt nhất trong khả năng của mình. Đôi khi tôi may mắn và viết được tốt hơn tôi có thể".

Điều này đúng với bạn khi bạn nỗ lực thể hiện hết mình. Điều này cũng đúng với những người bạn phụng sự bằng cách lãnh đạo. Như David Novak, CEO và chủ tịch thương hiệu Yum (bao gồm KFC, Pizza Hut, Taco Bell và Long John Silver's) quan sát thì: "Điều các nhà lãnh đạo đại tài, huấn luyện viên đại tài làm là phải hiểu được tài năng của mọi người là gì và giúp mọi người khai phá tài tăng đó để đạt được những điều họ không bao giờ nghĩ mình có thể đạt được".

Thế nhưng, ngay cả biểu hiện tốt nhất của bạn cũng vẫn chưa đủ.

Bạn còn cần phải phụng sự tốt hơn bất cứ người nào.

ĐÓNG GÓP CỦA BẠN CÓ PHẢI LÀ ĐỘC NHẤT KHÔNG?

Đây là câu hỏi rất quan trọng. Nó có nhiều khía cạnh.

Quan trọng nhất là sự đóng góp của bạn có phải là độc nhất không, bạn có đang phụng sự tốt hơn bất cứ người nào khác không?

Khi bạn hỏi các cá nhân rằng họ, công ty của họ, đội nhóm của họ có thể phụng sự tốt hơn tất cả những người khác không, sẽ có rất nhiều người thấy khó chịu. Một số lo lắng họ không thể đạt được tiêu chuẩn đó. Số khác cho rằng thật trơ tráo khi tuyên bố như vậy.

Nó chỉ trơ tráo khi bạn nghĩ theo hướng từ trong ra, chứ không phải từ ngoài vào. Câu trả lời cuối cùng cho câu hỏi đó không bắt nguồn từ quan điểm của bạn. Nó phải được đưa ra bởi những người bạn phụng sự. Họ có toàn quyền – và nghĩa vụ đối với những người họ đang phụng sự – yêu cầu dịch vụ tốt nhất.

Không được nhầm lẫn điều này với việc xem mình là người "không thể thiếu được". Charles de Gaulle đã mỉa mai: "Các nghĩa trang của thế giới đầy ắp những người không thể thiếu được". Nghĩ về bản thân theo cách này là triệu chứng tự kiêu, tự mãn – điều tối kỵ của phụng sự.

Vấn đề là tạo nên đóng góp độc nhất. Nếu bạn không toàn tâm, toàn trí tin tưởng mình có thể phụng sự tốt hơn tất cả mọi người thì bạn cần nghiêm túc nhìn nhận mình có thể làm thế nào để phụng sự tốt nhất. Đã đến lúc chỉnh sửa và cập nhật ưu tiên của bạn rồi đấy.

Nếu sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn là độc nhất (không bị phân loại hay so sánh) thì bạn sẽ không phải cạnh tranh. Từ góc độ, quan điểm của những người được bạn phục vụ, mối quan hệ của bạn có thể tiến tới tình yêu độc nhất.

Mỗi câu trong Bốn câu hỏi đều có thể áp dụng cho việc quản lý bản thân, đội nhóm, doanh nghiệp ở bất cứ quy mô và đặc điểm nào. Điểm chung ở đây là tiềm năng được nhận ra bằng cách xác định và đạt được khuynh hướng (tiếng gọi) của bản thân – và tạo điều kiện để người khác cũng làm được điều tương tự.

Nỗ lực vì mối quan hệ lý tưởng: Tình yêu

Khi bạn tìm cách gây dựng và thắt chặt mối quan hệ, bạn sẽ vượt qua những khác biệt để tiến tới điều lý tưởng nhất: Tình yêu.

Một mặt, lý tưởng là thách thức. Mặt khác, đó là điều tất cả chúng ta đều có thể hiểu và đạt được. Giáo huấn của Kinh Thánh "Hãy yêu những người thân cận" thường xuyên được lặp đi lặp lại, nhưng lại hiếm khi được hiểu chính xác. Nó là tiền đề quan trọng để vươn tới vũ trụ.

Công việc và mối quan hệ công việc của chúng ta hiệu quả nhất khi có nền tảng là tình yêu. Nó dựa trên dịch vụ chúng ta cung cấp mà không cần tính toán chính xác quyền lợi.

Tình yêu chứng tỏ mức độ cao nhất của phụng sự. Thường thì nó khiến chúng ta có thể đạt được những điều vượt xa những gì chúng ta có thể tưởng tượng.

Càng tiến tới gần tình yêu, chúng ta càng thoát ra khỏi những hạn chế của tiềm thức chỉ biết tập trung vào cái tôi. Chúng ta làm chủ chính chúng ta.

Gần tới tình yêu, chúng ta loại bỏ được sự ích kỷ. Chúng ta vượt qua những giới hạn vốn được áp đặt lên bản thân bằng cách giải thích và tiếp thu những kinh nghiệm sống của chính mình. Vì những áp đặt đó là do chính chúng ta áp đặt, nên chúng có thể bị loại bỏ bằng chính quyết định của chúng ta.

Những nhà quan sát (từ Aristotle tới Winston Churchill) đã tuyên bố dũng khí là đặc tính quan trọng nhất, vì mọi đặc tính khác đều bắt nguồn từ đặc tính này. Điều mà chúng ta vinh danh là dũng khí lại đặt chúng ta vào nguy hiểm – thậm chí nguy hiểm tới mức mất mạng – khi phụng sự điều gì đó bên ngoài chúng ta.

Mọi đặc tính khác bắt nguồn từ dũng khí, và dũng khí bắt nguồn từ tình yêu. Xin được nhắc lại: Căn nguyên của "dũng khí" (courage) là "trái tim" (couer – từ gốc Pháp có nghĩa là trái tim).

Xác định và theo đuổi thiên hướng

Để trở nên tốt nhất trên thế giới, bạn cần khơi dậy mọi khả năng trong mình. Trong quá trình đó, bạn sẽ xác định được điều gì là đặc biệt trong con người bạn. Không ai có thể bắt chước được điều đó.

Để có thể phụng sự người khác hiệu quả, có mục đích, bạn cần phải xác định được thiên hướng trong chính bạn. Không chỉ cá nhân mới có thiên hướng. Một đội nhóm, một hệ thống, một công ty, tổ chức phi lợi nhuận, một văn phòng chính phủ cũng có thiên hướng. Trong mọi tình huống, việc xác định và tìm cách đạt được

thiên hướng của những người khao khát trở thành lãnh đạo là rất quan trọng.

Khái niệm thiên hướng bắt nguồn từ tôn giáo. Thuật ngữ "thiên hướng" ban đầu dùng để chỉ sự tìm kiếm về mặt tinh thần. Nó thể hiện sự đồng nhất giữa công việc và cuộc sống.

Đáng tiếc là nhiều người trong chúng ta lại coi công việc hoàn toàn tách biệt khỏi cuộc sống. Công việc có thể giúp chúng ta chi trả hóa đơn, nhưng không đem lại sự thỏa mãn. Nó không khơi gợi được những tài năng của chúng ta. Nó không gắn kết với giá trị của chúng ta. Trong nhiều trường hợp, công việc của chúng ta còn có thể không tương đồng – thậm chí đối nghịch – với điều khiến chúng ta trở nên độc nhất.

Nỗ lực kiếm tiền hoàn toàn đối chọi với khái niệm thiên hướng. Nó buộc bạn phụng sự bản thân chứ không thoải mái phụng sự người khác.

Nhà thần học Frederick Buechner định nghĩa thiên hướng là "nơi giao thoa giữa hạnh phúc đích thực của bạn và ham muốn mãnh liệt của thế giới". Theo ngôn từ của chúng ta, đó là nơi đam mê của bạn tìm cách thể hiện từ trong ra ngoài, trở thành thứ song hành với sự lĩnh hội từ ngoài vào trong.

Thiên hướng tạo ra sự gắn kết chặt chẽ. Nó tập trung các nguồn lực tinh thần. Nó tạo ra nhiều đóng góp hơn mức bạn tưởng. Nó đồng nhất mọi khía cạnh trong cuộc sống của bạn: làm việc và vui chơi, tinh thần và thể xác.

Quan trọng nhất, nó khiến việc phụng sự hiệu quả hơn. Lo lắng cuối cùng của bạn trong việc đạt được thiên hướng là phụng sự. Càng gạt bỏ được nhiều sự tập trung vào cái tôi, càng nhiều năng lượng, đam mê và cảm hứng của người khác được tích hợp vào biểu hiện của bạn. Điều đó giúp bạn quên đi cái tôi của chính mình.

Làm thế nào để phát hiện ra thiên hướng của mình? Đó là kết quả của quá trình học chủ động và suy nghĩ có nguyên tắc. Trước tiên, hãy xác định điều bạn yêu thích. Điều gì bạn rất giỏi, rất tận tâm và sẵn lòng – thậm chí cảm thấy bị thôi thúc – tham dự mà không e dè? Điều gì tự nhiên có thể làm mờ đi ranh giới giữa làm việc và vui chơi?

Cách đây một thế kỷ, Orison Swett Marden đã viết: "Điều chúng ta có thể làm dễ dàng và điều chúng ta thích làm là điều chúng ta có

thể làm tốt nhất". Nếu bạn yêu công việc đến mức công việc trở thành một phần con người bạn thì bạn có thể làm công việc đó bằng mọi tế bào trong cơ thể mình.

Mark Twain được xem là nhà văn Mỹ vĩ đại nhất, ông nói:

"Điều gì cần làm tôi đã làm vì nó giống như vui chơi vậy. Nếu là việc, tôi đã không làm. Ai là người đã nói 'Người may mắn là người tìm thấy công việc của mình?'".

Dù là ai thì người đó cũng có suy nghĩ đúng đắn. Xin bạn nhớ, ông nói "công việc của mình" – không phải công việc của ai khác. Công việc thực sự của một người là vui chơi, không phải làm việc gì cả. Người kém may mắn là người tìm thấy công việc của người khác và không để vuột mất nó. Khi chúng ta nói về những công nhân vĩ đại nhất của thế giới, thực ra chúng ta đang nói tới những người giỏi vui chơi nhất trên thế giới. Những người liên tục kêu gào, than phiền về công việc nặng nhọc, vất vả mà họ phải kham không bao giờ có hy vọng làm được điều gì vĩ đại. Sao họ có thể làm được (điều tuyệt vời) khi tâm hồn họ đang bị xáo trộn vì một cuộc nổi loạn chống lại công cuộc tận dụng đôi bàn tay và trí óc họ? **Sản phẩm của "nô lệ", tinh thần hay vật chất, không bao giờ có thể tuyệt vời được.**

Nhà thơ nổi tiếng người Đức Rainer Maria Rikle đã viết cho một nhà thơ trẻ: "Không ai có thể khuyên nhủ hay giúp đỡ cậu – không ai cả. Chỉ có duy nhất một điều cậu nên làm. Trở lại là chính mình. Tìm ra lý do buộc cậu phải cầm bút; xem nó có ăn sâu, mọc rễ trong sâu thẳm trái tim cậu không; *thành thật với bản thân xem cậu có chết nếu bị cấm viết không*."

Điều này không có nghĩa là mọi khoảnh khắc đều đơn giản và dễ chịu. Điều đó có nghĩa là bạn cần phải huy động những khả năng tuyệt vời nhất để phụng sự theo cách kết hợp độc nhất giữa tài năng, kinh nghiệm, kỹ năng và giá trị của bạn. Như Sir Roger Bannister – người được phong tước vì thành tích phá vỡ kỷ lục chạy bốn phút một dặm – đã nói: "Người có thể nỗ lực thêm khi nỗ lực đã làm họ đau là người chắc chắn giành chiến thắng".

Kiểu nỗ lực đó giúp bạn chấp nhận nguy cơ, sự đảo lộn và chỉ trích. Và không mắc sai lầm, càng ghi lại tiến trình của bản thân, bạn càng "chạm trán" nhiều kiểu chướng ngại.

Một nhà lãnh đạo của Decca Records – Dick Rowe – được nhiều người nhớ đến vì đã thẳng tay loại bỏ nhóm nhạc mới nổi của

Liverpool, nhóm The Beatles. Ông đã gạt bỏ nhóm nhạc chẳng-mấy-chốc-trở-thành "Bộ tứ huyền thoại", thông báo cho quản lý của nhóm, Brian Epstein, với giọng kẻ cả, "Nhóm bị loại; đã có đủ các nhóm bốn thành viên chơi guitar rồi". Sự từ chối của Rowe không phải là điều tồi tệ nhất. Các phòng thu khác cũng khước từ nhóm.

Ngay cả khi ở đỉnh cao danh vọng và sáng tạo, The Beatles cũng không thoát khỏi những lời chỉ trích gay gắt. Nhà phê bình của tờ *New York Times* thấy chẳng có gì để ngưỡng mộ album kiệt tác của nhóm: "Giống như một đứa trẻ được quan tâm thái quá, *Sergeant Pepper* đã bị làm hư. Nó là bản tứ tấu của đàn hạc, đàn ác-mô-ni-ca, hòa với tiếng động vật và bản giao hưởng số 41". Lời chỉ trích kết luận, đó là "album với nỗ lực đặc biệt, khiến người ta ngỡ ngàng, nhưng rốt cuộc lại là lừa đảo".

"Công việc" từ kiếp trước, theo định nghĩa, là một vai trò được ai đó thiết kế với mục tiêu có sẵn trong đầu. *Bạn đang sống với giấc mơ của mình, hay với giấc mơ của ai đó?* Bạn có kỳ vọng sẽ thể hiện được điểm đặc biệt của bạn ở những tình huống như vậy không? Để có được sự an toàn do tiền lương hàng tháng mang lại, để có được sự tin tưởng của một doanh nghiệp lớn trên tấm thiệp của bạn đòi hỏi bạn phải trả một cái giá rất cao.

> **Đam mê cháy bỏng của bạn là gì? Điều gì khiến bạn thấy hài lòng nhất? Giá trị nào được bạn xem là quan trọng nhất, ảnh hưởng và tác động tới quyết định và cảm giác viên mãn của bạn? Có nhiệm vụ nào mà bạn cảm thấy có thể chết nếu không được thực hiện nó không? Công việc của bạn có đạt được những mục tiêu đó không? Có phải đã đến lúc sắp xếp lại thứ tự (những việc) ưu tiên của bạn rồi không? Nếu chỉ còn sống được một năm, bạn sẽ sống (khác đi) như thế nào? Hãy nhớ rằng: Bất kể tuổi thọ của bạn thế nào, bạn cũng không thể chắc được điều gì trong tương lai.**

Nhiều người như bị cầm tù trong chính suy nghĩ của mình vì cho rằng công việc của họ cực nhọc và buồn tẻ. Họ chỉ có thể tưởng tượng công việc – thứ tiêu tốn gần hết quãng thời gian tỉnh trong cuộc sống của chúng ta – thật khó chịu, phiền phức và không thể thoát được. Suy nghĩ này có hại cho bản thân bạn và cả người khác nữa. Giống như những thói quen suy nghĩ khác, nó thể hiện quyết định của bạn. Chọn duy trì, nuôi dưỡng nó là chọn phục vụ chính mình cũng như chọn tự hủy hoại bản thân.

Việc xác định và đạt được thiên hướng có thể rất khó khăn. Cần phải làm (nhiều) việc khó khăn, biến đam mê của bạn thành điều gì đó có giá trị đối với người bạn sẽ phụng sự. Nhưng kết quả nhận được thì không gì so sánh được.

BẠN CÓ TIẾN BỘ MỖI NGÀY KHÔNG?

Cuộc sống là thay đổi. Lãnh đạo là tạo ra thay đổi và tối đa hóa cơ hội. Thời nào thì cá nhân, đội nhóm và tổ chức cũng phát triển hoặc thụt lùi, chứ không thể giậm chân tại chỗ được.

Nhu cầu của những người mà bạn phụng sự cũng thay đổi không ngừng. Nếu muốn phụng sự hiệu quả, bạn cần phải thích nghi (thay đổi) liên tục.

Tài lãnh đạo của bạn theo phản ánh trong câu trả lời cho ba câu hỏi đầu tiên trong Bốn câu hỏi có được cải thiện không? Có một vài thói quen thuộc về tinh thần có thể tăng cường khả năng lãnh đạo bằng phụng sự của bạn:

Nỗ lực (tìm kiếm) thích nghi và cải thiện không ngừng

Charles Darwin đã đúc kết trong thuyết tiến hóa rằng: "Không phải loài mạnh nhất là loài có thể tồn tại, cũng không phải loài thông minh nhất, mà là loài thích nghi tốt nhất".

Nếu bạn tập trung vào phụng sự, bạn cần phải chuẩn bị tinh thần để thay đổi. Thay đổi liên tục; tạo ra tiến bộ không ngừng.

Cam kết phục vụ nghĩa là bạn không bao giờ "đạt". Chẳng có danh hiệu nào an toàn cả. Bạn không được xem mình là một cái mác (chức danh) gắn với một vị trí nào đó.

Thay đổi – và những bất ổn đi kèm – không phải là thứ bạn buộc phải chịu đựng. Bạn nên dang rộng tay, mở rộng lòng đón nhận nó. Thay đổi tiềm ẩn cơ hội phát triển không ngừng để phục vụ hiệu quả hơn, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của nhiều người hơn.

Theo cách diễn đạt giàu tính hình tượng của Gandhi và Emerson thì cuộc sống của lãnh đạo giống như một cuộc thí nghiệm vậy. Phạm vi thí nghiệm càng rộng, dịch vụ sau này càng lớn.

Đôi khi thí nghiệm cũng diễn ra đúng như dự kiến. Thí nghiệm thường phải thử và sai. Việc xem cuộc sống như một thí nghiệm cũng có nghĩa là mạo hiểm cả cuộc sống của bạn.

Ví dụ về Gandhi thể hiện tiềm năng thay đổi của cách tiếp cận, khi xây dựng trên nền tảng đắn đo suy tính, ngẫm nghĩ, kỷ luật và dũng khí. Nó cũng giải thích những nguy cơ của thất bại, bao gồm cả sự thất vọng cơ bản khi chứng kiến ai đó mà bạn yêu thương, truyền cảm hứng nhiều nhất ra đi trong thất bại.

Thí nghiệm vẫn thường chuyển sang những hướng không đoán định trước được. Nhận biết được thực tế này có thể duy trì được niềm tin bền vững trong (thời kỳ) thất bại. Tất nhiên những sự kiện bất ngờ và vớ vẩn cũng có thể tạo ra những đột phá – giống như khi Alexander Fleming vô tình phát hiện ra loại nấm mà dưới đôi bàn tay khéo léo của ông, đã trở thành loại thần dược của thế kỷ XX, penicillin.

Như Louis Pasteur tuyên bố, cơ hội chỉ dành cho những người có chuẩn bị. Thói quen thích nghi có thể rèn luyện được. Bạn có thể đạt được tiến bộ thông qua học hỏi.

Nuôi dưỡng tư duy phát triển

Nếu để tâm quan sát một người lãnh đạo hiệu quả trong một thời gian, bạn sẽ nhận thấy cam kết học hỏi. Điều này đúng trong mọi lĩnh vực – từ thể thao tới chính trị, từ kinh doanh tới tôn giáo, từ âm nhạc tới quân sự.

Nhà tâm lý học của trường Đại học Stanford Carol Dweck đã chỉ ra sự khác biệt quan trọng trong cuốn sách *Tư duy: Tâm lý học mới về thành công*. Dweck cho rằng con người tiếp nhận hai kiểu suy nghĩ về sự thông minh. Một là "tư duy cứng (cố định)", và một là "tư duy phát triển".

"Sự thật" cuối cùng về tư duy cứng là trí thông minh của con người không thay đổi. Chẳng hạn, những bài kiểm tra tiêu chuẩn hóa được xem như phương tiện để khám phá giới hạn tiềm năng của một người. Quan điểm này được củng cố trong một số môi trường giáo dục. Giáo viên có thể trực tiếp hoặc gián tiếp cấy vào đầu học sinh tư tưởng kiểm tra có thể đánh giá chính xác năng lực của các em. Có thể xác định được điểm số (năng lực) giống như đo chiều cao vậy. Thế là học sinh tiếp thu quan điểm tự coi mình là "tài năng", "thông minh" hay "chậm chạp".

Dweck liệt kê ra vô số vấn đề liên quan tới tư duy cứng. Theo quan điểm của chúng tôi, nó tạo ra cách tiếp cận chỉ quan tâm tới cá nhân, tránh mạo hiểm, rủi ro. Cá nhân coi sai lầm hoặc thất bại như biểu hiện chứng tỏ sự thật trầm trọng hơn về sự bất tài của

họ. Những người duy trì lối tư duy này thường đặt niềm tin thái quá vào thành tích. Họ tin rằng sự hơn (tăng) hoặc kém (giảm) về độ thông minh là điều không thể. Hầu hết chúng ta đều không bao giờ thận trọng quyết định đầu tư suy nghĩ vào những bài kiểm tra hay bất cứ việc gì liên quan tới kiểm tra. Tuy nhiên, đó lại chính là điều mà những người có tư duy cứng thường làm.

Cách tiếp cận thay thế là tư duy phát triển. Những người có tư duy này hành động trên giả định cho rằng trí thông minh giống như cơ bắp. Nghĩa là nó cũng có thể được củng cố và phát triển thông qua luyện tập có định hướng. Ví dụ về những CEO có tư duy phát triển được bà kể ra bao gồm Jack Welch của General Electric, Lou Gerstner của IBM và Anne Mulcahy của Xerox.

Vấn đề quan trọng là tư duy phát triển hay tư duy cứng đều thể hiện sự lựa chọn. Với kiểu suy nghĩ nào thì bạn cũng có quyền quyết định có nên duy trì nó hay không, hay là nên thay đổi nó.

Lắng nghe, học hỏi, phát triển

Tư duy phát triển chuẩn bị nền tảng cho việc không ngừng học hỏi, chủ động. Ngày nay, khi giá trị bắt nguồn từ dưới lên và từ ngoài vào, bất kỳ ai tìm cách phục vụ hiệu quả cũng cần phải phát triển những kỹ năng lắng nghe, quan sát và đồng cảm.

Giáo dục chính thống có thể có giá trị nếu được sử dụng đúng đắn. Tuy nhiên, giá trị lâu dài về mặt thị trường của một tấm bằng cử nhân hay bất kỳ một loại bằng cấp nào khác cũng đều đã giảm sút so với trước kia. Nó có thể cho thấy một người từng là một sinh viên thành công. Nó có thể cho biết một người từng có cơ hội được học. Nhưng nó không thể trả lời câu hỏi quan trọng nhất là liệu người đó có cam kết xem việc học như một phần của cuộc sống hay không.

"Sự giáo dục" của một sinh viên đã tốt nghiệp liệu có bao gồm việc hệ thống lại những kiến thức và lý thuyết vốn được xem là hợp thời khi người đó còn đi học không? Nếu có, người đó có lẽ chỉ có mang những giá trị hữu hạn – và tụt hậu. Với kiến thức thay đổi chóng mặt như hiện nay và việc tiếp cận dữ liệu rộng khắp thì cách giảng dạy tốt nhất của những thập kỷ trước cũng trở nên lỗi thời. *Những gì* bạn học được ở trường không còn giá trị như thời trước nữa.

Mặt khác, học *cách* học đang trở nên giá trị hơn bao giờ hết. Để trở thành – và giữ vững vị trí – người đứng đầu trong thế giới đầy

cạnh tranh ngày nay, bạn cần phải tiếp cận cuộc sống từ suy nghĩ không ngừng học hỏi. Không tấm bằng đại học hay một chứng chỉ hoặc một thành tích trong quá khứ nào có thể thay thế được quyết tâm lớn mạnh và phát triển hàng giờ, hàng ngày.

Nếu bạn xem việc tốt nghiệp như *một bước khởi đầu* thì nó có thể trở thành nền tảng tạo ra dịch vụ và giá trị tương lai.

Điều này hoàn toàn đối lập với quan điểm của những người nhận định sai lầm rằng bằng cấp của họ tạo nên quyền lợi cho họ.

Chẳng phải ngẫu nhiên mà lãnh đạo trong rất nhiều lĩnh vực khác nhau đều là những người khao khát học hỏi, những người mà trí tưởng tượng của họ không bị gò bó bởi những cấu trúc và hạn chế của giáo dục chính quy cùng những nguyên tắc học thuật.

Bill Gates và Steve Jobs đều bỏ học đại học. Paul McCartney và John Lennon đều không được đào tạo chính quy về âm nhạc, thậm chí còn không đọc nổi nốt nhạc khi mà những ca khúc của họ đã làm thay đổi cả nền văn hóa nhạc nhẹ. Leonardo da Vinci tự học. Winston Churchill, Richard Branson và Ernest Hemingway không học đại học. Frank Lloyd Wright và Le Corbusier không hề có bằng cấp về kiến trúc.

Những cá nhân vừa kể là những người sáng tạo phi thường. Sự nghiệp của họ độc đáo, tạo những dấu ấn khác biệt với những người đi trước. Họ không sợ phải học những điều mới. Họ không e dè tái kết hợp những quan điểm phổ biến, tồn tại lâu đời theo những cách không bình thường, thậm chí chưa từng có. Họ không bị cản trở bởi ý thức gay gắt về bản thân, (ý thức) mâu thuẫn với nhiều người được hưởng nền giáo dục chính quy. Bỏ qua rất nhiều quy tắc chung, họ tìm thấy niềm vui và sự khác lạ ở chính những ý tưởng mà nhiều người xem là tầm thường.

Những người (học) này tò mò vô độ và hoàn toàn không sợ thích nghi. Tai và mắt họ lúc nào cũng trong tình trạng cảnh giác và tỉnh táo; trí tưởng tượng của họ lúc nào cũng hoạt động. Slogan nổi tiếng của Apple là "Think different" (Nghĩ khác). Họ không chịu bị hạn chế bởi suy nghĩ của người khác. Họ có thể tìm thấy – và thể hiện – tiếng nói riêng của mình.

Bạn cần phải đấu tranh để bảo vệ tư duy của người học – tư duy không nao núng mạo hiểm, tư duy của người bắt đầu. Hemingway – nhà văn có *ảnh hưởng* to lớn và lâu dài tới mức có thể dễ dàng đánh giá thấp *tầm quan trọng* những đóng góp của

ông – đã nói: "Cả đời tôi, tôi đã nhìn những con chữ như thể tôi mới thấy chúng lần đầu".

Việc đọc tạo cơ hội học hỏi từ những bộ óc vĩ đại nhất trên thế giới. Internet mở rộng khả năng này theo hàm mũ. Chiếc máy tính kết nối với "ông hàng xóm" Starbucks có thể giúp bạn mở cánh cửa thư viện tầm cỡ thế giới.

Lịch sử giúp chúng ta học hỏi kinh nghiệm và sự thông tuệ của vô số những người đã phải đối mặt với thách thức ít nhất cũng như (thách thức) của chính chúng ta. Nếu được áp dụng hiệu quả, nó giống một cuốn cẩm nang giúp đối mặt với tương lai. Chúng ta không nghiên cứu lịch sử để lặp lại những điều mà những người đi trước đã làm. Chúng ta tìm kiếm điều gì đó quý giá hơn. Chúng ta học cách suy nghĩ của họ, cách họ biết điều gì có tác dụng, điều gì không.

Chúng ta đọc lịch sử không phải để đoán định tương lai, mà để chuẩn bị đón chờ tương lai. Khi được kết hợp với những môn học như văn học, lịch sử chúng ta sẽ đạt được những suy nghĩ hơn hẳn những người chỉ dựa vào kinh nghiệm của bản thân hoặc của thời đại họ.

Nếu bạn nghi ngờ giá trị thực của nó, hãy kiểm chứng với cuộc khủng hoảng tài chính làm chao đảo thế giới năm 2007. Nhà sử học Niall Ferguson lập luận rằng những người có hiểu biết về lịch sử dễ nhận ra nguy cơ chết người từ thị trường chứng khoán và nhà đất của thế giới hơn những người tin những đánh giá định lượng và vào kinh nghiệm của bản thân.

Hiểu biết về lịch sử có thể mang lại cả sự tự tin và sự khiêm tốn cần thiết để nắm bắt bí mật của tương lai. Nó cho phép chúng ta tưởng tượng thế giới bằng con mắt của con cái chúng ta, trở lại là chính chúng ta 50 năm về trước.

Lịch sử có thể đặt những tình huống của chúng ta vào những hoàn cảnh cụ thể. Nếu thời điểm hiện tại có vẻ lờ mờ hoặc vô định, chúng ta có thể hướng sự chú ý vào những ví dụ sống động của những thế hệ đi trước.

Cạnh tranh là một nguồn để học hỏi và phát triển hữu dụng khác. Nó có thể tạo ra những biểu hiện thăng hoa. Và nó thường gắn liền với cảm hứng.

Học từ sai lầm và thất bại

Cách tiếp nhận và tận dụng sai lầm thất bại không phụ thuộc vào cách suy nghĩ của bạn. Nói như nhà thơ Rikle thì: "Nếu bạn bị buộc phải đạt được một kết thúc, cũng có nghĩa là bạn nhận được một yêu cầu bắt đầu một cái mới..."

Thất bại có thể xem như một công cụ học hỏi. Một trong những lợi thế cạnh tranh mạnh nhất của người Mỹ là văn hóa tiếp nhận thất bại. Chúng ta là người của cơ hội thứ hai – thậm chí là cơ hội thứ ba. Sinh viên được phép thay đổi khóa học khi thấy không hiệu quả. Những thất bại trong kinh doanh đều được xem nhẹ và đều có thể vượt qua.

Sai lầm và thất bại là hằng số ở mọi cấp độ lãnh đạo. Hãy xem Winston Churchill. Ngày nay ông được tôn kính là một trong những nhà lãnh đạo vĩ đại nhất trong lịch sử. Trong suốt cuộc đời, đặc biệt là giai đoạn trước Chiến tranh Thế giới thứ hai, ông vẫn nhận được những đánh giá khác nhau. Một đánh giá về sự nghiệp của Churchill trước năm 1940 (của Robert Rhodes James) đã tạo nên tác phẩm gây nhiều tranh cãi *Churchill: Một nghiên cứu về thất bại*.

Churchill tham gia Nội các từ khi còn khá trẻ. Trong suy nghĩ của ông, cũng như của nhiều người khác, dường như ông đã được trù định vào vị trí cao nhất. Điều đó nhanh chóng được thay đổi.

Những năm 1920, Churchill đảm nhiệm chức vụ Bộ trưởng Tài chính. Ở cương vị này, ông đã chứng minh được bước tiến định mệnh, đưa nước Anh trở lại bản vị vàng. Điều này thường được hiểu là đã tạo nên những hệ quả kinh tế tai hại, không cần thiết. Những năm 1930, ông gây tranh cãi khi lên tiếng bảo vệ nhóm những người bảo thủ đang suy yếu phản đối tăng quyền tự trị cho quốc gia thuộc địa Ấn Độ. Thái độ phản động này đã ảnh hưởng nghiêm trọng tới danh tiếng của ông, làm giảm bớt sức ảnh hưởng trong lời cảnh báo sau này của ông về mối đe dọa mới xuất hiện mang tên Hitler.

Bất cứ sự kiện đơn lẻ nào trong bản tổng kết đã được rút ngắn về sai lầm của Churchill này cũng có thể làm trật đường ray con tàu sự nghiệp của hầu hết mọi người. Vậy mà, theo lời nhà báo A. G. Gardiner: "Giống như loài hoa cúc, càng bị giẫm đạp, ông càng phát triển".

Bất cứ nỗ lực nào đem lại thành công hay thất bại trong lĩnh vực công đều có thể tạo ra khả năng học hỏi hiệu quả từ sai lầm và sự bác bỏ. Những cá nhân kiên cường tránh để mình bị "định nghĩa"

bởi những sai sót hay thất bại của bản thân. Cho phép bản thân bị xao nhãng hoặc bị hủy hoại bởi sự tiêu cực này cũng chính là vị kỷ.

Được xem là cơ hội để học hỏi, sai lầm và thất bại có thể tạo ra sự phục vụ hiệu quả hơn. Điều này đòi hỏi khả năng tiếp nhận phản hồi tiêu cực kết hợp với kỷ luật để không bị ảnh hưởng thái quá bởi quan điểm làm nản lòng của người khác. Không bao giờ thiếu người chỉ trích bạn chỉ vì một lỗi sai nhỏ nhặt. Duy trì tập trung vào cách bạn phụng sự tốt nhất là điều đúng đắn cần làm. Nó loại bỏ cái tôi – trở ngại đối với sự đóng góp tốt nhất của bạn.

Tạo khởi đầu mới thông qua "phá hủy sáng tạo"

Cá nhân và tổ chức hướng tới mục tiêu phục vụ hiệu quả không còn lựa chọn nào khác ngoài tập trung cấp bách, tập trung không ngừng nghỉ vào cải tiến. Như Henry Ford tuyên bố: "Thất bại là cơ hội để bắt đầu lại thông minh hơn".

Khi tổ chức và cá nhân chểnh mảng việc tái chế thì cũng nguy hiểm không kém. Peter Drucker đã cảnh báo: "Nơi nào sắp bị (thần thánh) phá hủy, nơi đó đã được ban tặng 40 năm thành công".

Để lãnh đạo – để phụng sự bền vững, nó cần phải linh động, có khả năng thích nghi tốt. Franklin Roosevelt chuyển (liền mạch) từ vị trí lãnh đạo nước Mỹ qua Thời kỳ suy thoái toàn cầu sang lãnh đạo các nước Đồng minh trong Chiến tranh Thế giới thứ hai. Theo như lời ông nói thì ông đã chuyển từ "Quý ông thỏa thuận" sang "Quý ông thắng trận".

Cải tiến liên tục – từ lợi ích của những người mà bạn phụng sự – quan trọng tới mức nếu bạn không cảm thấy bị thôi thúc, có lẽ bạn đã đưa ra quyết định vội vàng. Nhà kinh tế học Joseph Schumpeter đã tạo nên cụm từ rất nổi tiếng "phá hủy sáng tạo" của chủ nghĩa tư bản. Cần phải liên tục xóa bỏ cái cũ để dọn đường cho cái mới. Điều này đúng với hiện tại hơn so với thời ông đưa ra quan sát trong thế kỷ XX.

Giờ bạn đang ở vị trí của người có thể áp dụng Hệ thống *Phụng sự để dẫn đầu* vào cuộc sống và công việc của mình.

Theo sát các câu hỏi và tổng kết bên dưới, bạn có thể thảo ra Bản đồ Phụng sự của mình rồi đấy! Đây là một tài liệu sống. Bạn có thể thay đổi, cải tiến và cập nhật nó bất cứ lúc nào.

Tấm Bản đồ Phụng sự của bạn được xây dựng quanh việc bạn sử

dụng Bốn câu hỏi. Đó là công cụ để phản ánh, lập kế hoạch và giải trình.

Bốn chương tiếp theo sẽ áp dụng Bốn câu hỏi cho những ứng dụng cụ thể: dịch vụ khách hàng, quản lý, giao tiếp nói chung và giao tiếp thuyết phục.

Chương cuối cùng "Biến cuộc sống của bạn trở thành một kiệt tác của phụng sự" làm rõ ý kết luận của chương này. Bạn sẽ được trang bị để hoàn thiện tấm Bản đồ Phụng sự để biến nó thành hiện thực bằng những công cụ và kỹ năng mới. Sau đó, bạn có thể sử dụng các câu hỏi – và câu trả lời của chính bạn – để tự trao quyền cho mình trong thế giới lãnh đạo thế kỷ XXI.

Phần hai
Phụng sự để lãnh đạo

3

Phục vụ khách hàng

Nếu là một nhà bán lẻ, mặt hàng của bạn dù là giày dép, quần áo, cà phê hay ô tô thì cũng có nghĩa là bạn đang phục vụ khách hàng.

Bạn đang làm việc cho Google hay Apple hay công ty công nghệ nào đó vừa mới thành lập và lúc này đây đang phải gồng mình để tồn tại thì cũng có nghĩa là bạn đang phục vụ khách hàng.

Bạn đang làm việc trong các tổ chức chính quyền, dù bạn đang làm ở bưu điện địa phương hay trong Nhà Trắng thì cũng có nghĩa là bạn đang phục vụ khách hàng.

Bạn đang nỗ lực trong một tổ chức phi lợi nhuận với những lý tưởng cao quý, thế thì bạn cũng đang phục vụ khách hàng đấy.

Và tất cả chúng ta đều biết rằng thế giới không phải lúc nào cũng vận động theo cách này. Tất cả chúng ta đều biết vậy bởi chúng ta là khách hàng.

Cách đây 30 năm, diễn viên hài Lily Tomlin đã thể hiện rất thành công bức biếm họa về "dịch vụ" khách hàng qua nhân vật Ernestine, một nhân viên trả lời điện thoại thiếu năng lực và cực kỳ lăng xăng. Luôn luôn có thái độ giận dữ, cô ta từ chối tất cả các yêu cầu của khách hàng thậm chí cả những yêu cầu thỏa đáng nhất. Dòng chữ ký của cô ta luôn kèm theo câu "Chúng tôi không quan tâm. Chúng tôi không có trách nhiệm với việc này. Chúng tôi là công ty điện thoại".

Trong vòng 30 năm, thế giới đã thay đổi một cách không tưởng. Thậm chí trong bối cảnh hiện nay khi nền kinh tế thế giới đang bấp bênh thì ở mọi nơi trên, sự thịnh vượng và những cơ hội phát

triển vẫn lớn hơn những gì mà chúng ta có thể tưởng tượng.

Mặc dù thời nay "Công ty điện thoại" mà nhân vật Ernestine thể hiện không tồn tại nhưng vẫn còn rất nhiều những Ernestine ở ngoài đời.

Ngày nay, chi phí cho các cuộc gọi rẻ hơn rất nhiều so với 30 năm trước, nhưng bạn hãy thử thay đổi cách nhìn. Đơn giản là bạn hãy cố hiểu rằng vô số các loại tiền, phí và thuế mà bạn không nhận thấy cũng tích tiểu thành đại cho hóa đơn điện thoại của bạn.

Thường thì nhắc đến thuật ngữ "dịch vụ khách hàng", người ta lại nghĩ đến ý niệm hài hước của Jon Steward hay Stephen Colbert.

Đừng nghĩ là chỉ có mình bạn mới xui xẻo gặp phải một dịch vụ tồi tệ. Bạn hãy thử vào Google và gõ "bad customer service" (dịch vụ khách hàng tồi tệ), chỉ trong một giây thôi bạn sẽ tìm thấy hàng triệu kết quả.

Trong thời đại thông tin ngày nay, khách hàng có quyền năng hơn bao giờ hết. Cách đây 30 năm, một vị lãnh đạo doanh nghiệp có thể đặt dịch vụ khách hàng hiệu quả chỉ là ưu tiên hạng hai. Điều đó xưa rồi, ngày nay dịch vụ khách hàng hiệu quả trở thành yêu cầu tối thượng để đạt được thành công, thậm chí chỉ là để tồn tại đối với bất kỳ một doanh nghiệp nào.

Một điều chắc chắn là các doanh nghiệp không chết ngay với dịch vụ khách hàng yếu kém. Trong một thời gian ngắn, họ vẫn thu được lợi nhuận từ những khách hàng có tính ì (ngại thay đổi dịch vụ). Một số doanh nghiệp, chẳng hạn như những công ty viễn thông hay các công ty thuộc ngành phục vụ công cộng, có thể không phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt đang len lỏi đến từng ngóc ngách của thế giới và có lẽ những công ty đó không xem bạn là khách hàng trực tiếp của họ. Có lẽ họ không nhận thấy rằng làm dịch vụ không tốt sẽ gây ra những hậu quả tức thời.

Không ai có thể tránh mãi được trách nhiệm trong thế giới này. Bạn mệt mỏi với dịch vụ tồi tệ của AT&T ư? Bạn đã có Skype. Bạn chán ngấy với việc thanh toán phí gửi thư hạng nhất và chịu sự đối xử dành cho mức hạng ba của nhân viên Postal Service? Hãy dùng e-mail hoặc dịch vụ chuyển phát United Parcel Service hay hãng FedEx.

Và nếu bạn đã quá mệt mỏi với cảnh chờ đợi hệ thống giáo dục được cải thiện trong cộng đồng của bạn thì hãy làm theo tấm gương hai nhà kinh tế Michael và Olga Block. Họ đã đồng sáng lập

ra các trường tự chủ Basis ở Arizona. Trong một thập kỷ, họ đã chứng minh được rằng một hệ thống trường tư có thể là nơi sản sinh những học sinh giỏi quốc tế và các ban khoa có chất lượng xuất sắc. Các bài kiểm tra đầu vào ở trình độ cao là một phần trong chương trình giảng dạy của hệ thống trường này.

Chúng ta đang sống ở thế kỷ XXI, thời đại mà khách hàng có nhiều quyền năng và lựa chọn về dịch vụ hơn bất cứ lúc nào, đồng thời cũng là thời đại bùng nổ về khả năng phục vụ của các cá nhân và tổ chức.

Thực tế quả là vẫn còn hiện hữu Ernestine ở chỗ này chỗ kia trong cuộc sống. Thế nhưng, trong bối cảnh thời đại mới, thời đại của thế kỷ XXI khi mà thế giới tồn tại và phát triển dựa trên mối quan hệ thì không bao lâu nữa Ernestine sẽ không còn chỗ đứng trong xã hội.

MỘT NGÀY, HAI TRẢI NGHIỆM

Vào cùng một ngày thứ Bảy, Jane nhận được một dịch vụ khách hàng tốt nhất đồng thời cũng gặp phải một dịch vụ khách hàng tồi tệ nhất. Jane là người khá nguyên tắc về lịch làm việc. Khoảng ngoài 30, dưới 40 tuổi gì đó và đã có hai con, Jane ngập đầu ngập cổ với công việc và chăm sóc gia đình đến mức nhiều lúc cô quên cả ý niệm ngày và đêm. Thậm chí với cô, chỉ một sự thay đổi nhỏ về quỹ thời gian, một lát chỗ này, năm phút chỗ kia, cũng là quý giá. Với cô, thời gian quý như vàng và cô sử dụng nó rất cẩn trọng.

Khi Jane sải bước đến một cửa hàng bán giảm giá quen thuộc, cô thực hiện việc mua hàng giống như một người chỉ huy quân sự.

Jane bước vào cửa hàng. Cô vốn là vị khách quen của cửa hàng bán lẻ này. Chúng tôi gọi nó là cửa hàng "Dollar House". Cô đã lên danh sách tất cả các mặt hàng cần mua, điều này giúp cô tiết kiệm rất nhiều thời gian.

Thứ Jane muốn mua là một cái móc chìa khóa và nếu có thời gian, cô còn muốn mua thêm một số mặt hàng khác.

Khi nhìn xung quanh, cô nhận ra rằng kế hoạch mua sắm của cô đã đi tong vì Dollar House đã sắp xếp lại kho hàng.

Jane ngập ngừng đẩy xe hàng về trước. Cô nhìn quanh cửa hàng và không thể nào tìm được quầy hàng theo sơ đồ cửa hàng vừa mới điều chỉnh. Dù thất vọng nhưng cô vẫn mỉm cười ranh mãnh.

Jane từng làm cho một cửa hàng bán lẻ khi cô còn là sinh viên. Cô tự hỏi liệu có phải Dollar House đã tham khảo các nhà tư vấn về việc bố trí các mặt hàng. Có lẽ họ đã tư vấn cho cửa hàng một ý tưởng cũ rích là khách hàng lưu lại ở cửa hàng càng lâu thì càng mua nhiều hàng.

Jane không có thời gian để nán lại đây lâu. Cô chợt nhận ra khu vực bày đồng hồ đeo tay và đồ nữ trang nên bước lẹ đi. Không ai phục vụ quầy hàng. Không thể tìm được người bán hàng nên cô đành tự đi tìm chỗ bày móc chìa khóa một cách vô vọng.

Vừa liếc qua đồng hồ đeo tay, cô chợt nhận ra khu vực mới trưng bày quần áo phụ nữ. Đến đó cô thấy nhẹ cả người khi thấy một nhân viên vận đồng phục đang cất hàng vào kho. Cô tiến lại và lịch sự hỏi chỗ móc chìa khóa ở đâu.

Nữ nhân viên cửa hàng khoảng 20 tuổi đáp lại không được lịch sự lắm. Cô ta có vẻ bực mình vì bị gián đoạn công việc. Không cười, dù chỉ là lịch sự thôi, cô ta đáp rất tự nhiên rằng: "Tôi không biết… Nó không ở đây…"

Jane vẫn nhã nhặn hỏi: "Cô có thể chỉ cho tôi chỗ để tìm chúng không?", tức thì cô gái kia trả lời như đáp lại một đứa trẻ ngớ ngẩn và phiền nhiễu: "Quái nhỉ, tôi thật sự không biết… Tôi đã nói rồi, tôi chỉ làm ở khu vực này, với lại chúng tôi vừa mới chuyển đổi vị trí các mặt hàng".

Jane tức sôi máu. Cô cố gắng kiềm chế cơn giận: "Ơ, thế cô gợi ý cho khách hàng đi tìm móc chìa khóa thế nào?... Tôi đang vội… đó là tất cả những gì tôi cần".

"Hmmm, chị có thể hỏi quản lý… Có lẽ cô ấy biết…" "Được rồi", Jane thở dài, rõ ràng là cô đang cố kiềm chế cơn giận, "Thế quản lý của cô ở đâu?"

"Tôi không biết… Cô ấy rất bận. Cô ấy hay đi lại khắp cửa hàng và nhiều việc lắm…", nữ nhân viên này quay lại tiếp tục công việc của mình.

Jane thấy mình sắp trở thành một người đào tạo về dịch vụ khách hàng chứ không phải là khách hàng nữa. "Cô có nghĩ rằng sếp của cô muốn *cô* giúp *tôi* tìm cái mà tôi cần ở đây không?"

Cô gái trẻ nhìn quanh rồi nhìn Jane như thể một bậc phụ huynh nhìn đứa con đang sưng sỉa. "Chị phải hỏi quản lý ấy. Cô ấy bảo tôi làm tất cả những cái này.", nói rồi cô ta quay trở lại với đống hàng

lộn xộn.

Thời gian trôi quá nhanh và Jane chẳng còn gì để nói về những phút chóng vánh vừa qua ở cửa hàng Dollar House. Lông mày phải của cô cong lên, miệng há hốc vì sững sờ, Jane tiếp tục tìm sang khu vực khác nhưng rút cục cô cũng phải bó tay.

Jane càng lúc càng tức giận. *Cô ấy đã lên kế hoạch rất cẩn thận với quỹ thời gian của mình… Cô ấy không có thời gian cho việc này… Điều quan trọng nhất là những người ở thế giới của cô ấy, những người phụ thuộc vào cô ấy, không có thời gian cho việc này.*

Hơi chật vật, Jane đẩy chiếc giỏ cồng kềnh và vẫn trống không đến khu vực bên cạnh, đó là khu vực dành cho các mặt hàng thể thao. Cô thấy hai cậu nhân viên trẻ đeo cái tạp dề quen thuộc của Dollar House. Họ đang tán chuyện và không ai nhận ra Jane đang đi đến. Bất chợt Jane nghĩ đến các con. Cô hy vọng chúng đang được dạy dỗ tốt hơn những đứa trẻ này.

Jane dừng lại ngay trước mặt hai anh bạn này. Họ vẫn cố nói chuyện với nhau. Cô cố ý giơ tay trái lên để xem đồng hồ và lịch sự ngắt câu chuyện về thời học trung học của hai cậu thanh niên. Hai cậu này rõ ràng tỏ ra khó chịu. Họ cùng ngây ra nhìn cô, rồi một cậu thở dài. Jane hỏi chuyện cả hai rồi cô hỏi về chỗ bán móc chìa khóa. Một cậu ném về cô cái nhìn chằm chằm pha vẻ khinh miệt: "Em không biết… Chị không thấy là bọn em đang ở gian *thể thao* à?" Chưa hết, cậu ta còn thở phì một cái như thể nhấn giọng: "Đừng nghĩ là chúng em giữ chúng ở đây, nhưng chị có thể thoải mái mà xem… " Nói xong cậu ta liếc về phía anh bạn đồng nghiệp với nụ cười tự mãn, chờ đợi sự đồng tình của anh bạn kia.

Lúc này Jane nhận ra rằng cô đang bị mất thời gian vàng ngọc của mình. Những vị "chủ" của Dollar House không ý thức được rằng nhiệm vụ của họ là phục vụ "khách". Cô càng lúc càng khó chịu và khó mà có thể giữ bình tĩnh được.

"Ý các cậu là tôi đi lòng vòng quanh cửa hàng này và xem từng giá hàng à?"

Một cậu đáp lại giễu cợt: "Chị hiểu thế nào cũng được… Làm sao chúng tôi biết được vị trí của mọi thứ, nhất là bây giờ mọi thứ đã bị chuyển qua chuyển lại…"

Jane quay bánh xe 180 độ và tiến về phía cửa ra. Cô đi nhanh dần, lắc đầu vẻ thất vọng.

Jane thực sự thất vọng. Càng nghĩ cô càng tức giận. Jane biết những người bán hàng đã được thông tin về các mặt hàng. Thật không thể tưởng tượng nổi! Nếu ngay cả việc giúp khách biết chỗ trưng bày mặt hàng mà họ cũng không làm được thì họ có mặt ở đây để làm gì chứ.

Xuống lối đi chính được nửa đoạn, Jane mới nhận ra là cô đang đẩy một cái giỏ không. Cô nhìn khắp lối đi phía bên trái, chẳng có nhân viên nào của cửa hàng. Cô bực bội cố đẩy chiếc giỏ và nhìn theo nó cho đến lúc cô nghe thấy một tiếng rầm, giỏ sượt vào một chiếc giá bằng kim loại. Vừa qua chỗ quầy thanh toán, Jane ấn tờ danh sách những thứ cô định mua ở Dollar House vào ví.

Đang cố lách lên phía trên, bất giác Jane thấy một phụ nữ mặc đồng phục Dollar House. Người phụ nữ này lớn tuổi hơn, ít nhất là cũng hơn mấy "vị chủ nhà" mà cô đụng phải vừa rồi.

Chị ta khoảng 39, 40, cùng lắm là ngoài 40 một tí. Đến gần, nhìn thẻ nhân viên cô mới biết người phụ nữ này chính là quản lý của cửa hàng.

Cuối cùng thì Jane cũng cảm thấy yên tâm. Cô dừng lại và kiên nhẫn chờ đợi người quản lý nói nốt câu chuyện với một khách hàng khác. Đến lượt Jane, người quản lý đon đả: "Em giúp gì được chị đây?"

"Tìm được chị em *mừng* quá. Em vừa phải đi lòng vòng quanh đây ít nhất 10 phút, chẳng có nhân viên nào của cửa hàng giúp em cả. Em đang tìm một cái móc chìa khóa".

"Chị thấy đấy, bọn em vừa chuyển đổi vị trí các mặt hàng, thế nên thậm chí ngay cả em cũng không biết bây giờ chỗ móc chìa khóa ở đâu nữa. Chị đã thử dùng đồ nữ trang chưa?"

Jane sững người. Cô không ngờ một người quản lý lại có thái độ dửng dưng với khách hàng như vậy. Chị ta thậm chí còn không quan tâm là nhân viên của chị ta chưa phục vụ tốt khách hàng sao?

Mắt Jane tròn lên rồi lại cụp xuống. Cô thốt ra miệng với người phụ nữ đứng trước mặt: "Chị biết đấy, chị được trả tiền… Chúa biết *tại sao*… chị làm mất thời gian và tiền bạc của tôi…"

"Em biết là chị đang không vui… Chị cảm thấy khó chịu…"

Jane như nổi đóa, cái tài tranh cãi hồi còn học đại học của cô lại

được dịp dùng đến: "Xin lỗi, chị đang nói hộ tôi đấy à? Cảm ơn, tôi nghĩ là tôi có thể tự nói. Đừng có đọc suy nghĩ của tôi nếu tôi không yêu cầu. Dựa vào đâu mà chị nghĩ là chị có thể hiểu được tôi lúc này? Chỗ này có vấn đề và vấn đề không phải chỉ là sự khó chịu, vấn đề ở chỗ là cả chị và nhân viên của chị đều coi khách hàng là thứ phiền nhiễu".

Người quản lý nhìn Jane thờ ơ. Chị ta bảo Jane: "Em biết chị cảm thấy thất vọng. Em xin lỗi nếu chị thấy khó chịu. Em chắc rằng nếu chị kiên nhẫn và tiếp tục đi tìm thì chị sẽ thấy. Trước đây, bọn em luôn có móc chìa khóa nhưng giờ em không chắc lắm. Dù sao thì bây giờ em cũng phải đi hỗ trợ những người khác, nhất là bởi hiện giờ mọi thứ ở cửa hàng đã bị chuyển đổi vị trí. Chắc chị hiểu cho em."

Nhìn kẻ đáng khinh đang nói chuyện với mình, Jane nghĩ bụng: "Dollar House rồi cũng phá sản thôi". Lạnh nhạt nhìn chị ta, cô định nói thêm nhưng rồi lại thôi. Cô nghĩ đến những điều cô thường nói với các con: "Dại gì mà đi cãi nhau với thằng ngốc" rồi cười cho xong chuyện. Khẽ lắc đầu, cô quay ra và sải bước về phía cửa. Tiếng gót giày cô nện xuống nền nhà khép lại một trải nghiệm làm "khách" ở Dollar House.

Vậy là chỉ trong 15 phút, Dollar House đã phá vỡ mối quan hệ với vị khách có quan hệ cả chục năm nay. Mỗi giây phút trôi qua, Jane lại nhớ đến những vụ việc khác trong những tháng gần đây và cả mấy năm qua. Cô quyết định sẽ chuyển sang làm khách hàng cho các đối thủ cạnh tranh của cửa hàng này.

Jane phóng xe thật nhanh đến Costco. Trước lúc đi, theo thói quen cô đã lên danh sách xem cái nào nên mua ở Dollar House, cái nào nên mua ở Costco. Cô xộc qua cửa trước, giơ thẻ thành viên và lấy từ trong ví ra tờ danh sách những đồ mua ở Costco. Jane hoàn toàn tập trung kéo chiếc giỏ đựng hàng lớn từ dãy này sang dãy khác. Cô xem kỹ những phần giảm giá, cân nhắc các lựa chọn rồi nhanh chóng quyết định chọn sản phẩm.

Khu vực bày cà phê vẫn ở vị trí quen thuộc. Costco thường có những loại cà phê hảo hạng mà hai vợ chồng cô đều thích. Kiểm tra sản phẩm, Jane nhận ra rằng sản phẩm đang được bán giảm giá 20%. Cô lấy ba gói và tiến nhanh về phía quầy thanh toán.

Quầy nào cũng có khách xếp hàng dài chờ đợi. Cô nghĩ đó chính là nhược điểm của Costco. Cô chọn một quầy giống như bao quầy khác, chờ đợi và nhích lên từng tí một.

Lúc đến lượt cô cho hàng lên băng chuyền, ai đó vỗ nhẹ vai cô: "Thưa quý khách, tôi đang mở một quầy thanh toán mới. Hình như cô là người tiếp theo nếu cô muốn sang quầy thanh toán mới này".

Jane cảm thấy hài lòng. Đẩy chiếc xe hàng, cô nhớ lại tình huống tương tự ở Dollar House. Khi cô đang bị tắc trong cái hàng dài lê thê, cô thấy một cậu thanh niên mở lối cho khách đến chỗ thanh toán gần đó. Cậu ta la lớn gọi khách qua. Vì lúc đó Jane đứng gần đầu hàng nên cô bị chết dí một chỗ do những người phía sau chen lên để xếp hàng mới. Tự nhiên cô lại mất thêm thời gian. Sự bức tức của Jane lên đến đỉnh điểm. Thêm một điểm cho Costco, cô nghĩ vậy, họ biết tôn trọng thứ tự xếp hàng của khách hàng.

Jane đứng nhìn máy tính tiền khi nhân viên thu ngân cho hàng của cô chạy qua máy. Cô phát hiện thấy mấy cái túi cà phê không được giảm giá như lúc cô xem hàng. Lấy tờ biên lai, cô vẫn nán lại để kiểm tra lại giá sản phẩm.

Lát sau, khi đã chắc chắn rằng mấy gói cà phê không được giảm giá, cô nói với nhân viên thu ngân:

"Em à, chị chắc chắn là cà phê này đang được giảm giá nhưng mà lúc tính tiền lại không như vậy."

"Thế ạ, chị để em kiểm tra lại một gói thử xem."

Cô gái trẻ cho gói cà phê vào máy tính tiền lần nữa. Kết quả vẫn như lần đầu.

"Chị cam đoan đó là hàng được giảm giá. Chị vừa xem ở quầy hàng mà", Jane nói.

Cô gái kia gật đầu. Cô tỏ ra lịch sự nhưng không nói gì với Jane cả, chỉ vẫy một anh bạn đồng nghiệp lại. Cô gái bảo anh ta đến chỗ giá hàng và kiểm tra lại giá sản phẩm. Anh bạn trẻ vội đi liền. Jane ngồi đợi ở cuối khu vực thu ngân trong lúc cô gái kia tiếp tục tính tiền cho các khách hàng tiếp theo.

Chạy đứt hơi quay lại, anh chàng kia nói với cô gái thu ngân: "Thực tế thì gói cà phê này không được bán giảm giá, những gói bán giảm giá đã bán hết sạch rồi".

Cô gái trẻ quay lại Jane nói: "Em hiểu vấn đề rồi. Tính xong tiền cho vị khách này bọn em sẽ vào giá lại ngay và sẽ chuyển lại số tiền chênh lệch đó cho chị. Chị thấy thế được không?"

“Cảm ơn em”, Jane vui vẻ đáp.

Trước đây Jane đã luôn thích Costco và lúc này, sau sự cố ở Dollar House, cô càng thấy thích Costco hơn.

BẠN ĐANG PHỤC VỤ AI?

Doanh nghiệp nào cũng tuyên bố mục đích là phục vụ khách hàng và xem ra rất nhiều, nếu không nói là hầu hết, các doanh nghiệp đều tin rằng họ đang thực hiện mục đích đó rất hiệu quả.

Chúng ta nghĩ rằng chúng ta sẽ *không bao giờ* mắc phải sai lầm trong dịch vụ khách hàng mà Jane đã gặp phải. Thế nhưng thực tế thì tất cả chúng ta luôn phải chịu hậu quả của những “dịch vụ” kiểu như vậy.

Cuộc khảo sát của Gallup Poll vào năm 2009 cho thấy hai vấn đề mà Jane đã gặp phải tại cửa hàng Dollar House cũng nằm trong danh sách những vấn đề làm khách hàng khó chịu nhất: (1) nhân viên cửa hàng mải tán gẫu mà không chào đón khách, (2) nhân viên nói “tôi không biết” với khách hàng và không chịu tìm kiếm giúp khách hàng.

Không chỉ kết quả khảo sát của Gallup Poll, Convergys cũng đã tiến hành một cuộc khảo sát và đã công bố trên tạp chí *Harvard Business Review* vào tháng Chín năm 2009. Hơn 50% khách hàng được khảo sát nói rằng họ đã gặp phải “dịch vụ tồi tệ” và 40% số này đã chấm dứt quan hệ khách hàng với công ty đó.

Cũng theo cuộc khảo sát của Convergys, hơn 2/3 khách hàng cho rằng các doanh nghiệp cần có hệ thống đánh giá kết quả hoạt động, có thế họ mới có nhiều nhân viên hiểu biết hơn và phục vụ khách hàng tốt hơn.

Các cuộc điều tra này đã cho thấy một thực tế chung là các công ty còn chưa tốt về dịch vụ khách hàng. Rất nhiều nhân viên có nhiệm vụ phục vụ khách hàng lại không hiểu được là họ đang phục vụ ai. Các nhân viên và cả người quản lý của Dollar nằm trong số đó.

Có lẽ nhân viên Dollar House cho rằng họ đang làm theo yêu cầu của cấp trên và có lẽ cả người quản lý cũng nghĩ vậy.

Rốt cuộc thì những gì họ nghĩ chẳng có nghĩa lý gì. Điều quan trọng là sự nhìn nhận của khách hàng, từ góc độ của khách hàng

mà nói thì họ đang phục vụ cho bản thân họ.

Trong môi trường cạnh tranh quyết liệt như hiện nay, dịch vụ khách hàng không tốt có thể gây ra những hậu quả rất nghiêm trọng. Nhiều nhà quan sát đã có lý khi kết luận rằng đó là nguyên nhân lớn dẫn đến sự sụp đổ của Circuit City vào năm 2009.

Trái lại, nhân viên của Costco đã hiểu chính xác đối tượng mà họ phục vụ. Nếu họ chỉ nghĩ đến bản thân thì có lẽ họ đã kiếm lời trong tình huống xảy ra với Jane. Rõ ràng là do Jane nhầm lẫn và họ có quyền tính đúng giá trên sản phẩm. Nhưng họ không làm vậy. Họ cố gắng đứng trên lập trường của Jane để hiểu cô lúc đó. Và đương nhiên, họ đã nắm lấy cơ hội phát triển mối quan hệ với khách hàng.

Costco đã xây dựng được một dịch vụ khách hàng xuất sắc. Thực tế, nhiều tổ chức và cá nhân khác dù luôn hô hào khẩu hiệu về sứ mệnh phục vụ khách hàng nhưng vẫn chưa thông suốt khi xác định đối tượng phục vụ.

Xét cho cùng, những người làm quản lý phải có trách nhiệm giúp nhân viên thông suốt vấn đề này. Có nhiều công ty coi "dịch vụ khách hàng" là trung tâm chi phí chứ không phải là trung tâm lợi nhuận. Nhiều nhân viên được khen thưởng vì đã giúp công ty cắt giảm chi phí dịch vụ khách hàng. Nhiều khi họ lờ đi và không gọi lại những cuộc gọi của khách hàng đến đường dây chăm sóc khách hàng khi hệ thống đường dây trục trặc. Thực tế, những năm gần đây, Home Deport và nhiều nhà bán lẻ hàng đầu khác đã cắt giảm số lượng nhân viên trong bộ phận tư vấn tại chỗ.

Các công ty thích xây dựng cơ cấu tổ chức theo lối *từ trong ra ngoài*, nghĩa là ưu tiên vai trò quản lý công ty, hơn là *từ ngoài vào trong*, nghĩa là ưu tiên nhu cầu và trải nghiệm của khách hàng.

Các cơ quan chính quyền vốn có tai tiếng về cách phục vụ nhân dân. Trên lý thuyết, họ phục vụ tất cả chúng ta, nhưng thực tế họ chẳng phục vụ ai cả. Có thể các công chức nhà nước nghĩ rằng họ có nghĩa vụ phục vụ cấp trên hoặc tổ chức chứ không phải là phục vụ chúng ta, những khách hàng phải đóng thuế hàng năm cho họ. Không hề bị cạnh tranh, hiệu quả công việc của họ phụ thuộc vào trình độ cá nhân hoặc trình độ của cấp trên trực tiếp quản lý họ.

Ngược lại, tổ chức, cá nhân nào tập trung vào phục vụ khách hàng sẽ gặt hái rất nhiều thành tựu. Việc tập trung vào khách hàng giúp họ đơn giản hóa được vô số những quyết định và vấn đề đau

đầu.

Để đảm bảo rằng mỗi thành viên của công ty đều chú ý đến việc tập trung vào đối tượng phục vụ, công ty cần xây dựng văn hóa dịch vụ.

Jim Sinegal – Tổng Giám đốc của Costco – luôn tâm niệm rằng phục vụ khách hàng chính là mối quan tâm lớn nhất và sau cùng của ông đồng thời cũng là của cả doanh nghiệp. Đó chính là một nước đi để Costco tăng cường quan hệ với khách hàng. Điều quan trọng nhất là nó đã thể hiện rõ ràng những ưu tiên trong chính sách hoạt động của ông.

Sinegal không phải là vị tổng giám đốc danh tiếng duy nhất có tư tưởng kinh doanh tập trung vào dịch vụ khách hàng. Robert Dotson – Tổng giám đốc của T-Mobile – cũng đã dành hai tuần để đào tạo và làm việc như một đại diện bán hàng ở một đại lý bán lẻ của công ty. Hành động của Dotson đã truyền đi một thông điệp rõ ràng về chính sách ưu tiên của công ty này.

Thêm ví dụ khác về một tổng giám đốc luôn coi trọng dịch vụ khách hàng, đó là Robert Perkowitz. Trong 25 năm qua, ông đóng vai trò chủ tịch của nhiều công ty sản xuất và tiếp thị trực tiếp với doanh thu lên đến 600 triệu đô la như Cornerstone Brands, Smith +Noble và Joanna Western Mills. Có rất nhiều điều đáng để học hỏi từ Perkowitz với kinh nghiệm lãnh đạo ở Cornerstone – một chuỗi các thương hiệu uy tín về tiếp thị trực tiếp với các catalog riêng biệt một loạt sản phẩm "phong cách sống", từ quần áo cho đến đồ nội thất. Được thành lập vào năm 1995, Cornerstone đã rất thành công nhờ nỗ lực thích nghi và đáp ứng thị hiếu của khách hàng.

Những người tiêu dùng có điều kiện và khó tính đang có xu hướng mua sắm qua mạng vì nó đáp ứng yêu cầu của gia đình họ tốt hơn so với kiểu mua sắm truyền thống, tức là đến các đại lý bán lẻ trên thị trường. Giao dịch nhanh hơn, thời gian linh động là những thứ mà chỉ có Internet mới đủ khả năng mang lại. Mua hàng trực tuyến quả là lý tưởng với những bậc phụ huynh chỉ có thời gian sau khi các con đã ngủ.

Perkowitz thực sự thấu hiểu khách hàng mà ông đang phục vụ. Cuộc sống của ông cũng giống như họ thôi. Ông nhận ra rằng yếu tố quyết định thành công của công ty nằm ở mối liên hệ giữa nhân viên trong công ty và khách hàng. Với cương vị là tổng giám đốc, mỗi tháng Perkowitz lại dành ra một ngày để làm việc trực tiếp với nhân viên kinh doanh và những người bán hàng. Ông đã

tuân thủ phương pháp quản lý muôn thuở: "quản lý bằng việc đi xung quanh" của Tom Peters. Với phương pháp này, ông có cái nhìn thực tế và thấu hiểu khách hàng, đồng thời cũng giúp ông trực tiếp thấy chứ không phải là qua báo cáo sai lệch về những gì mà nhân viên của ông đang gặp phải.

Hiện nay, nhiều doanh nghiệp xây dựng hệ thống đánh giá dịch vụ khách hàng theo lối "từ trong ra ngoài". Họ cố gắng cắt giảm số lượng giao dịch dịch vụ khách hàng, giảm lượng thời gian cho mỗi cuộc gọi. Kiểu dịch vụ đó phục vụ công ty chứ không phải là phục vụ khách hàng.

Perkowitz không như vậy, ông nhìn vấn đề rộng hơn và xa hơn là giới hạn thời gian trung bình cho mỗi cuộc gọi. Thay vì xem dịch vụ khách hàng là một công việc thường ngày, ông khuyến khích nhân viên hãy xem nó là một khâu đặc biệt. Perkowitz không cố gắng tăng "hiệu quả công việc" của nhân viên chăm sóc khách hàng bằng việc khuyến khích họ nhận nhiều cuộc gọi, thay vào đó, ông cho phép họ kéo dài cuộc gọi nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Nhà doanh nghiệp này hiểu rằng nhu cầu của khách hàng có thể vượt ra ngoài tầm giải quyết của mỗi cuộc gọi. Nhiều vị khách không hài lòng với những gì họ được phục vụ qua điện thoại, họ muốn nhiều hơn là chỉ được lắng nghe. Chịu lắng nghe khách hàng, thậm chí là lắng nghe cả một lời phàn nàn mập mờ cũng có thể mang lại những thông tin giúp công ty phục vụ khách hàng hiệu quả hơn.

Perkowitz đảm bảo rằng Cornerstone luôn biết xác định và tập trung dịch vụ tốt cho đối tượng mà họ phục vụ. Cornerstone không sử dụng hệ thống trả lời điện thoại tự động thường thấy ngày nay mà có nhân viên trực sẵn để nghe điện thoại của khách. Khách hàng có băn khoăn thắc mắc luôn được giải đáp nghiêm túc, nhân viên của Cornerstone luôn lắng nghe và thấu hiểu "thượng đế" của mình.

Perkowitz cho biết, chỉ số hoạt động kinh doanh (business metrics) đã cho thấy những kết quả rõ ràng: công ty ít bị trả lại hàng hơn và cũng ít đơn hàng có vấn đề hơn. Mặc dù không đưa ra một con số đánh giá chính xác nhưng ông tin rằng công ty đã xây dựng được những mối quan hệ bền vững với khách hàng.

Bạn đang làm việc để phục vụ ai? Liệu những việc hàng ngày bạn làm có chứng tỏ rằng điều cuối cùng mà bạn quan tâm là phục vụ họ? Bạn tự xem xét bản thân như thế nào để đảm bảo rằng đứng trên lập trường của họ thì

bạn thực sự đang phục vụ họ? Và làm thế nào để bạn tránh được suy nghĩ rằng bạn đang phục vụ người khác trong khi thực tế là bạn đang phục vụ chính mình?

LÀM THẾ NÀO ĐỂ PHỤC VỤ KHÁCH HÀNG TỐT NHẤT?

Tôi viết những dòng này khi đang ngồi ở tiệm cà phê Starbucks – tại Scottsdale, Arizona. Thưởng thức cà phê ở tiệm này là thú vui của tôi.

Để chiếc máy tính trong lòng, tôi đăng nhập vào dịch vụ Internet không dây, kiểm tra và trả lời các email. Tôi ngồi đây vào giữa một buổi chiều trong tuần, làm việc trong lúc chờ một cuộc hẹn khác.

Không muốn bị làm phiền nên tôi lôi chiếc Ipod ra nghe, chốc chốc lại ngước mắt lên và nhìn xung quanh.

Mọi người đến và đi. Cảnh một đôi vợ chồng trẻ với mấy đứa bé khiến tôi mỉm cười. Nhiều lúc hai vợ chồng trẻ tái mặt vì bọn trẻ tinh nghịch – những mầm sống mà họ đã mang đến thế giới và làm đảo lộn cuộc sống của họ.

Có mấy học sinh phổ thông đến và đi. Đó là những thanh niên tràn trề nhựa sống.

Giới doanh nhân ngồi đàm đạo, đôi lúc câu chuyện có vẻ rất quan trọng. Mấy nhân viên kinh doanh tán chuyện, số khác thì chăm chú đọc email.

Những người đàn ông độc thân ngồi tụ lại thành từng nhóm nhỏ to với nhau. Một số anh chàng có vẻ có lòng tự tôn cao. Hóa ra câu chuyện của họ chẳng có gì to tát cả vì đôi lúc lại thấy họ liếc mắt về phía những cô gái quyến rũ đi ngang qua đó.

Có rất nhiều cơ hội để quan sát mọi người xung quanh trong cái tiệm cà phê đặc biệt này.

Rất nhiều cô gái trẻ sải bước trên lối đi dài của Starbucks và đi ngang qua cửa phụ. Nhiều cô đã cố tình chọn lối đi này.

Một số có vẻ như nhận thức rõ vấn đề khi họ chạm vào những vị khách ngồi bên. Có những cô bước đi tự tin trong khi có những cô lại tỏ ra mỏng manh, yếu đuối. Có những cô vừa mỏng manh yếu đuối lại vừa mạnh mẽ tự tin giống như những người mẫu mới vào

nghề. Một số cô dường như không để ý đến ánh nhìn của đám người ngồi hai bên, trong khi có những cô không giấu nổi sự tò mò xem ai đang nhìn theo họ.

Những cô gái trẻ hơn ăn mặc theo kiểu của Hannah Montana lũ lượt đến và đi.

Nhiều người cho rằng logo của Starbucks in trên mỗi chiếc cốc là một thứ phụ kiện thời trang. Có lẽ những chiếc cốc được thiết kế cẩn thận với màu sắc được cập nhật liên tục này muốn thể hiện sự tinh tế gợi cảm và một trạng thái mà thuở xưa từng khiến giới tuổi vị thành niên say mê thuốc lá.

Đôi chỗ một số anh bạn trẻ ngồi một mình hoặc túm năm tụm ba. Có người muốn tìm gặp bạn bè tán gẫu, có người muốn tìm cảm giác lãng mạn. Starbucks là một nơi bình yên để trốn khỏi những quán bar ồn ào luôn khiến người ta thấy mệt.

Một số vị khách quen tìm đến tiệm cà phê này như tìm đến cảm giác được gặp những người hàng xóm. Họ đến đây vì muốn được thấy những gương mặt thân quen. Đó có thể là một cậu nhân viên phục vụ cà phê đang lớn lên từng ngày trước mắt bạn, vừa làm việc vừa lo học với đích đến là trường đại học. Đó có thể là một phụ nữ trẻ đẹp và ấm áp. Người phụ nữ ấy mới được làm mẹ và hàng ngày làm tròn trách nhiệm với công việc để nhận được trợ cấp y tế của Starbucks. Nếu bạn có cơ hội tìm hiểu về người phụ nữ này bạn sẽ biết rằng trước đây Claudia học luật. Cô đã phải tìm đến nước Mỹ vì đất nước El Salvador của cô rơi vào tình trạng hỗn độn và bạo động. Có lẽ bởi cô cảm nhận được chất sống tràn trề ở thế giới này nên gương mặt cô lúc nào cũng giữ được vẻ thư thái ngay cả khi cuộc sống không dễ chịu với cô.

Ở đây còn có một số nhân vật mà tương lai có thể trở thành những Hemingway và Jonathan Safran Foer hay ít nhất họ cũng tin rằng họ đang làm việc như những người nghệ sỹ. Một số làm việc để kiếm sống và cũng là để trải nghiệm thực tế phục vụ cho hoạt động sáng tác của họ tại các nhà hàng, quán bar và các cửa hàng bán lẻ gần đó. Họ tranh thủ giờ nghỉ để đến nơi đây tìm hiểu và trau dồi về lĩnh vực họ yêu thích. Có những người muốn trở thành nhà văn, có những người chỉ muốn viết và có những người luôn nuôi những giấc mơ sáng tác.

Starbucks bày rất nhiều sản phẩm mới dùng thử miễn phí. Ở đây còn có cả thẻ quà tặng với những thiết kế nghệ thuật đặc sắc. Khách đến đây được nghe nhạc và có thể mua bản nhạc mà mình

thích, gắn kết người nghệ sỹ với người tiêu dùng trong một mối quan hệ mới. Đến Starbucks, bạn có thể được nghe tác phẩm mới của những nhân vật nổi danh trong làng nhạc rock như Paul McCartney hay Carly Simon. Thỉnh thoảng cũng có các ban nhạc địa phương chơi ở đây. Rồi có cả sách và các câu lạc bộ sách. Một điều thú vị khác nữa là trên mỗi chiếc cốc giấy của Starbucks đều có những câu trích dẫn khiến khách hàng phải suy nghĩ và tranh luận.

Và đến bất cứ chỗ nào ở quán cà phê nổi tiếng này, bạn cũng có thể thấy sự hiện diện của một vị quản lý năng động, đó chính là Jenn. Cô luôn biết cách để hòa hợp giữa những cái tôi cá nhân và nhu cầu đa dạng của đội ngũ nhân viên với những cái tôi cá nhân và nhu cầu cũng muôn hình vạn trạng của khách hàng. Đằng sau cánh cửa quán cà phê nổi danh thế giới ấy, Jenn luôn phải biết điều hòa giữa việc tạo cho khách hàng cảm giác thân thiện, ấm áp với việc đảm bảo đạt chỉ số kinh doanh lạnh lùng và khắc nghiệt. Nói cách khác, cô chính là người "trấn giữ" nơi sự lãng mạn và hiện thực song hành.

Trong số bao nhiêu lý do để ghé đến Starbucks, thì phải nói rằng nhiều người đến đây chỉ là muốn thưởng thức cà phê. Điểm hấp dẫn ở đây là cách phục vụ cà phê của họ rất phong phú và linh hoạt. Khách hàng thưởng thức cà phê có thể tìm hiểu và khám phá những giá trị từ rất nhiều điều. Mỗi lần đến, mỗi lần được phục vụ bạn lại có thể khám phá ra những giá trị khác nhau.

Quả thật, Starbucks đã đạt được những thành công vang dội bằng việc nuôi dưỡng mối quan hệ với khách hàng. Mỗi cửa hàng của Starbucks đều có một mạng lưới quan hệ dịch vụ phức tạp và mục tiêu của công ty là liên tục phát triển những mối quan hệ đó.

Vậy câu hỏi đặt ra là: "Làm thế nào để phục vụ khách hàng tốt nhất?"

Vâng, chất lượng cà phê là một phần quan trọng trong câu trả lời. Thế nhưng đó không phải là tất cả. Xin được trích dẫn một phát ngôn của công ty này trong một chiến dịch marketing để làm câu trả lời cho câu hỏi đó: "Bạn và Starbucks. Không chỉ là cà phê."

Tạo giá trị thông qua phương pháp tiếp cận từ ngoài vào trong

Một hạn chế của nhiều công ty truyền thống là khuynh hướng hoạt động theo cách tiếp cận từ trong ra ngoài. Từ lâu, người ta cho rằng một nhóm chuyên gia tập trung lại sẽ cho ra đời những ý

tưởng hay nhất về hàng hóa và dịch vụ và rồi doanh nghiệp sẽ theo ý tưởng đó mà sản xuất và mang sản phẩm bán ra thị trường. Tư tưởng này không chỉ tồn tại ở khu vực kinh tế tư nhân mà còn ở các cơ quan chính quyền hay các tổ chức phi lợi nhuận.

Ngược lại, những tổ chức của thế kỷ XXI hoạt động hiệu quả là những tổ chức tạo ra giá trị với phương pháp tiếp cận từ ngoài vào trong. Họ luôn biết cách gắn kết với khách hàng. Họ lắng nghe và học hỏi khách hàng. Và những gì họ học không chỉ đơn giản là làm thế nào để bán được nhiều hàng hơn. Họ luôn nỗ lực để học cách tạo ra sản phẩm, dịch vụ và những trải nghiệm phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

Sẽ tránh được nhiều sai lầm tai hại nếu các công ty chịu khó lắng nghe những đối tượng mà họ phục vụ. Thậm chí ngay cả hãng máy tính có hạng là Dell cũng đã suýt ngã ngửa khi không chú ý đến triển vọng của khách hàng.

Nhà sáng lập hãng máy tính nổi danh này, Michael Dell, đã phải hủy bỏ vụ đầu tư lớn của công ty vào một loạt các sản phẩm mang tính đột phá trong mấy năm qua. Dell đã ấp ủ sản xuất dòng máy Olympic để đưa nhà máy khổng lồ này lên một tầm cao mới về độ tinh vi trong công nghệ và khả năng chiếm lĩnh thị trường.

Các nhà khoa học và các chuyên gia của Dell đã rất say mê và hào hứng với công trình của họ. Thế nhưng thật trớ trêu, những sản phẩm mới đó lại bị khách hàng lạnh nhạt. Dự án Olympic thất bại trên thị trường và Michael Dell đã phải đối mặt với những bất lợi do phương pháp tiếp cận từ trong ra ngoài.

Bài học quan trọng nhất trong kinh doanh là phải gắn kết với khách hàng ngay từ đầu và trong quá trình phát triển. Chúng tôi đã tạo ra một sản phẩm công nghệ phục vụ công nghệ chứ không phải là công nghệ phục vụ khách hàng.

Trái với Dell, Amazon.com đã tạo ra Kindle, một sản phẩm thành công vượt trội nhờ phương pháp tiếp cận từ ngoài vào trong. Trao đổi với tạp chí *Fast Company*, Giám đốc điều hành Jeff Bezos cho hay, đội ngũ nhân viên của ông luôn luôn nhìn nhận vấn đề từ góc độ của khách hàng.

Có hai cách để phát triển doanh nghiệp, một là hãy làm những thứ bạn thật giỏi và phát triển từ khả năng của bạn, hai là hãy xem khách hàng của bạn cần gì rồi từ đó làm ngược lại, thậm chí nếu nó đòi hỏi bạn phải học những kỹ năng mới. Kindle là một ví dụ về cách

thứ hai.

Nếu chịu khó lắng nghe, bạn có thể có một phát hiện thú vị: giá trị mà khách hàng tìm thấy trong một sản phẩm bán rất đắt hàng không giống với mục đích và ý định ban đầu của nhà sản xuất. Jim Cramer – người dẫn chương trình Mad Money của đài CNBC – đã kể lại một câu chuyện thú vị: Cô con gái tuổi teen của anh muốn mua một chiếc máy Ipod. Anh rất ngạc nhiên vì anh mới tặng cháu một cái trong dịp nghỉ lễ. Con gái tỏ ra giận dỗi vì bố chẳng hiểu gì cả. Cuối cùng, cô bé giải thích rằng mình muốn mua một cái Ipod có màu sắc khác. Trước đó, Cramer chỉ nghĩ về Ipod như một chiếc máy nghe nhạc MP3. Con gái anh thì khác, đối với nó, sản phẩm được thiết kế độc đáo đó là một thứ phụ kiện thời trang.

Toyota đã tìm được một thị trường thích hợp với dòng xe lai xăng-điện Prius trong khi các đối thủ khác chới với trên thị trường mặc dù sản phẩm của họ có lợi thế cạnh tranh về công suất hoạt động, mức độ tin cậy và giá thành.

Và không lâu sau đó người ta đã tìm ra câu trả lời cho vấn đề này. Dòng Prius của Toyota hấp dẫn khách hàng nhờ thiết kế kiểu dáng độc đáo. Đối với nhiều người tiêu dùng, họ không chỉ muốn lái những chiếc xe thân thiện với môi trường và được sản xuất bằng công nghệ hiện đại mà điều quan trọng là họ muốn được khẳng định, được công nhận. Đó là vấn đề cái tôi cá nhân và sự tự khẳng định bản thân. Trái lại, các dòng xe lai của các đối thủ khác lại dễ bị lẫn với những sản phẩm chạy bằng xăng đại trà trên thị trường. Rốt cuộc, các đối thủ của Toyota đã gặp khó khăn trên thị trường do không biết tiếp thu quan điểm của khách hàng.

> **Vấn đề quan trọng không phải là bạn bán gì mà là khách hàng mua gì. Và để biết được điều thứ hai này thì có lẽ bạn cần phải gắn kết với khách hàng nhiều hơn và phải huy động nhiều trí tưởng tượng hơn.**

Phá vỡ Silo (rào cản)

Silo là một thuật ngữ chỉ những rào cản tiêu cực xuất hiện ở các phòng ban trong doanh nghiệp hay giữa các khâu trong quá trình vận hành. Vấn đề silo trong doanh nghiệp thể hiện ở chỗ bộ phận nghiên cứu và phát triển sản phẩm hoạt động độc lập mà không cần sự phối hợp từ bộ phận tiếp thị. Doanh nghiệp hoạt động theo kiểu silo có nghĩa là doanh nghiệp đang xây dựng mối quan hệ "từ trong ra ngoài".

Silo tức là bạn đang phục vụ chính bạn.

Sự bùng nổ thông tin và cạnh tranh quyết liệt trong thế kỷ XXI đã phá vỡ khó khăn silo ở nhiều doanh nghiệp. Silo là rào cản nhưng bạn vẫn có thể gặp không ít sự phản kháng quan liêu về việc phá silo ở những ngành ít cạnh tranh hơn.

> **Tựu chung, silo khó khăn nhất cần phải phá bỏ chính là nằm ở tập quán và thói quen, ta gọi đó là silo tư tưởng.**

Nếu nhìn lại bảng xếp hạng 500 công ty lớn nhất nước Mỹ vào năm 1955, bạn sẽ thấy rằng các công ty lúc đó thường có những ý tưởng chủ quan về việc họ bán gì và làm thế nào để phục vụ khách hàng một cách tốt nhất. Công ty thép hay công ty cà phê đều vậy, gần như không suy ngẫm đến những câu hỏi cơ bản.

Ngày nay, trong Thời đại Công nghiệp, một điều dễ nhận thấy là tư tưởng tiếp cận từ trong ra ngoài tồn tại ở rất nhiều công ty kiểu như vậy đã hạn chế khả năng thích ứng với nhu cầu của khách hàng. Nhiều công ty từ cách đây 50 năm đã bị phá sản. Những công ty khác ít nhiều cũng khá hơn, tùy thuộc vào khả năng chịu áp lực cạnh tranh của họ.

Phá vỡ những silo trong tư tưởng có thể giúp bạn phục vụ khách hàng hiệu quả, bằng cách nhận biết và thích nghi với nhu cầu của họ.

Trách nhiệm xã hội hay giá trị của cổ đông? Đã qua rồi thời phải lựa chọn

Vào những thập niên 1960 và 1970, giới học giả và chính khách tranh cãi quyết liệt về "trách nhiệm xã hội" của các công ty. Một số cho rằng các công ty chỉ nên tập trung vào hoạt động kinh doanh "cốt lõi" của họ, chẳng hạn một công ty thép thì chỉ tập trung sản xuất thép chứ không cần bận tâm đến việc cải thiện các vấn nạn xã hội trong cộng đồng sở tại bởi lẽ điều đó có thể làm giảm giá trị của cổ đông trên bảng cân đối kế toán của công ty.

Trong cuộc tranh luận này cả hai bên đều có chung một nhận định rằng trách nhiệm xã hội luôn xung đột với thành công của doanh nghiệp. Điểm bất đồng nằm ở phương sách hoạt động. Một bên thì cho rằng phải thay đổi hoặc xóa bỏ chủ nghĩa tư bản thị trường thì mới giải quyết được vấn đề an sinh xã hội còn một bên khăng khăng rằng các công ty không cần bận tâm đến vấn đề an sinh xã hội để đảm bảo được giá trị của cổ đông.

Chiến lược môi trường của các doanh nghiệp là một ví dụ điển hình. Trước mối quan ngại của công chúng về tình trạng ô nhiễm môi trường, kể từ thập niên 1970, nhiều công ty đã cố gắng chứng tỏ mình là công ty "xanh". Họ tung ra rất nhiều chiến dịch quảng cáo nghe có vẻ đao to búa lớn. Những sáng kiến "môi trường" của các doanh nghiệp này chẳng qua cũng chỉ là những nỗ lực vụng về nhằm thay đổi nhận thức của công chúng về những vấn đề lập pháp đã có từ lâu đời vốn ảnh hưởng đến lợi nhuận của công ty. Ví dụ, một số công ty dầu mỏ lớn nhận tài trợ cho các tổ chức môi trường nhưng thực chất đó chỉ là một hoạt động đánh bóng thương hiệu mà thôi.

Thế nhưng vẫn có những hành động tích cực đang được thực hiện hàng ngày. Hãng nước ngọt Coca-Cola đã lập ra một chương trình bảo vệ nguồn nước sạch trên khắp thế giới. Marriots thì đang thực hiện chương trình giảm hiệu ứng nhà kính. Starbucks hợp tác cùng Conservation International (Tổ chức Bảo tồn Quốc tế) nhằm khuyến khích tập quán trồng cà phê bền vững, còn Virgin America thì cam kết sử dụng nhiên liệu sạch cho các máy bay của hãng này.

Thậm chí ngay cả một tên tuổi bị nhiều nhóm hoạt động xã hội ghét cay ghét đắng là Wal-Mart cũng đã rất nỗ lực nhằm khuyến khích phát triển bền vững. Đầu năm 2008, Wal-Mart công bố đã bán được 145 triệu bóng đèn compact huỳnh quang, tiết kiệm điện năng tương đương với mức sản xuất của ba nhà máy điện chạy bằng than. Mùa xuân năm 2008, trong khi các cơ quan chính quyền, các tập đoàn công nghiệp và các nhóm hoạt động xã hội tranh cãi về độ an toàn của một loại hóa chất được sử dụng trong các bình bú sữa thì đế chế bán lẻ này đã ra lệnh cấm bán sản phẩm này tại các cửa hàng. Các nhà cung cấp ngay lập tức phản ứng lại bằng những sản phẩm thay thế an toàn hơn.

Năm 2009, Wal-Mart tiến thêm một bước quan trọng khác với ý tưởng sẽ thu thập và phổ biến thông tin từ các nhà cung cấp về các vấn đề phát triển bền vững. Toàn bộ thị phần 400 tỷ đô la của Wal-Mart sẽ được dành cho việc xây dựng tiêu chuẩn cho các tổ chức hoạt động vì xã hội trên khắp thế giới.

Wal-Mart đã xây dựng các sáng kiến phát triển bền vững dựa trên nhu cầu về quan hệ công chúng. Tập đoàn bán lẻ hàng đầu thế giới này đang nỗ lực nhằm giải quyết những quan ngại, thường là những mối quan ngại lâu đời của các cổ đông. Wal-Mart thấu hiểu rằng những nỗ lực ấy cũng có thể đem lại giá trị cho khách hàng, nhân viên cũng như những phân đoạn thị trường mới của họ.

Mặc dù những sáng kiến phát triển bền vững vẫn còn là vấn đề gây nhiều tranh cãi nhưng càng ngày người ta càng phải nhìn nhận chúng và coi chúng là một nguồn giá trị qua những ý niệm mở rộng về dịch vụ. Trên tạp chí *McKinsey Quarterly* tháng Bảy năm 2009, các tác giả Sheila Bonini, Timothy M. Kohler và Philip H. Mirvis đã tiến hành khảo sát các chương trình về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp để xác định giá trị tài chính của họ.

Sau khảo sát, các tác giả này đã đưa đến kết luận là những công ty hoạt động hiệu quả nhất là những công ty đã thành công trong việc xây dựng những chỉ số (metrics) thể hiện giá trị của các chương trình về môi trường, xã hội và quản lý bằng các thuật ngữ truyền thống như tăng trưởng (thị trường, hàng hóa, thị phần, đổi mới, danh tiếng), lợi nhuận trên vốn (hiệu quả hoạt động và hiệu quả nguồn nhân lực, danh tiếng/giá tiền trả thêm cho thương hiệu), quản lý rủi ro (quản lý, công chúng/ cộng đồng, dây chuyền cung ứng, rủi ro với danh tiếng) và chất lượng quản lý (phát triển vai trò lãnh đạo, khả năng thích ứng, chiến lược dài hạn).

Báo cáo của McKinsey cho thấy nhiều công ty đã có sự đột phá về chiến lược dịch vụ trong đó phải kể đến Coca-Cola, IBM, Telefonica, Novo Nordisk, Verizon, Cargill và Nestlé.

Sáng kiến của các doanh nghiệp về thúc đẩy phát triển bền vững là một nỗ lực nhằm phục vụ tốt hơn và phục vụ nhiều hơn các cổ đông đồng thời gắn chiến lược kinh doanh với các mục tiêu xã hội vượt xa quan điểm truyền thống và ngắn hạn của thế kỷ XX. Những sáng kiến đó có thể tạo ra những đổi mới và thúc đẩy hành động vượt xa những mong đợi ban đầu. Logic này khi đã được khẳng định sẽ có sức lan tỏa đến mọi ngóc ngách đời sống của cá nhân và tổ chức.

Ngày nay phục vụ khách hàng hiệu quả và bền vững bao hàm cả việc nâng khát vọng và giá trị của những người làm thượng đế. Với sự góp mặt của Internet, những quan niệm mở rộng về dịch vụ này không chỉ nảy nở ở phương Tây phồn thịnh mà còn lan rộng khắp toàn cầu.

Trao quyền phục vụ cho khách hàng và cổ đông của bạn

Trong thời đại thông tin chúng ta đều nhận thức được rằng mọi hành động của chúng ta đều mang tính nhân-quả. Chúng ta có thể đến siêu thị gần nhà để mua đồ ăn từ khắp nơi trên thế giới, và điều đó từ lâu được xem là một thành tựu nổi bật của loài người.

Ngày nay chúng ta phải thừa nhận rằng mỗi bước trong quá trình đưa lương thực, thực phẩm ra thị trường, từ khâu đất đai, lao động, sản xuất và đóng gói đến khâu phân phối, đều gây ảnh hưởng đến con người và môi trường.

Tựu chung, hành động của chúng ta với tư cách là các cá nhân, từ lượng ga tiêu thụ đến những sản phẩm mua từ các nước trên thế giới, có thể tạo ra một khác biệt to lớn khắp toàn cầu. Và mỗi tác động như thế đều thể hiện một cơ hội phục vụ.

Với nhận thức này, ngày càng nhiều người muốn đóng góp sức mình khi biết rằng một phần doanh thu từ số lượng hàng hóa chúng ta mua sẽ được dùng vào việc nâng cao giá trị của chúng ta. Ngược lại, các doanh nghiệp cũng nhận thấy rằng họ có thể tạo ra giá trị bằng việc thỏa mãn mong ước của chúng ta. Trong một chiến dịch quảng cáo gần đây, Starbucks đã nói: "Những gì chúng tôi làm được thì các bạn cũng làm được". Hãng cà phê này đưa ra hàng loạt những hành động để bảo vệ môi trường và nâng cao sức khỏe cộng đồng.

Còn Yvon Chouinard, nhà sáng lập thương hiệu Patagonia chuyên về quần áo khoác thời trang, cũng đã phát động chương trình "Một phần trăm cho Hành tinh". Patagonia và một số công ty khác cam kết dành một phần trăm doanh thu bán hàng của họ cho các hoạt động bảo vệ môi trường. Thậm chí, Patagonia còn đi xa hơn cả dự định ban đầu của họ khi mà những sáng kiến về phát triển bền vững của một tập đoàn hùng mạnh như Wal-Mart cũng được cho là chịu ảnh hưởng từ hãng này.

Rốt cuộc thì tất cả đều xoay quanh mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng. Sự thờ ơ của khách hàng chính là kẻ thù của doanh nghiệp. Điều đó không chỉ đúng với Starbucks mà còn là chân lý với tất cả các doanh nghiệp trên thế giới này.

Một doanh nghiệp muốn phát triển và trường tồn thì phải xây dựng được mối quan hệ dịch vụ đạt đến đỉnh cao nhất – tình yêu.

BẠN CÓ ĐANG TẠO RA NHỮNG ĐÓNG GÓP ĐỘC ĐÁO?

Thường thì khách hàng cho rằng không ai khác có thể làm những gì giống bạn. Vì thế mối quan hệ giữa bạn và khách hàng là mối quan hệ độc nhất – điểm mấu chốt để tiến đến mối quan hệ tình yêu. Theo phân tích khách quan thì mối quan hệ này có một cơ sở

khách quan là sự kết dính cảm xúc.

"Sự hấp dẫn lẫn nhau" có thể giúp tăng cường mối quan hệ, nếu không có nó mối quan hệ khó mà duy trì được. Đó là mối quan hệ độc nhất. Những đối tượng trong mối quan hệ này sẽ phát triển cùng nhau. Họ có thể bị dính vào nhau giống như những cây dây leo vững chắc. Và khi đã hợp lại với nhau, tương lai họ sẽ thế nào thì không ai biết trước được.

Kevin Roberts, Giám đốc Điều hành của Saatchi & Saatchi nói rằng tình yêu đối với thương hiệu, hay đỉnh cao của thương hiệu gọi là "lovemark" (dấu vết tình yêu). Lovemark len lỏi vào cuộc sống của chúng ta cũng giống như bao thứ khác và cũng có khi đó là kiểu tình yêu "yêu ngay từ cái nhìn đầu tiên".

Bạn mua giày dép, quần áo, xe hơi, xe máy hay một chiếc Ipod. Tất cả dường như không có gì đặc biệt. Thế nhưng, có thể bạn lại phát hiện ra điểm thú vị của một sản phẩm hay dịch vụ nào đó. Đó chính là khởi đầu cho một mối quan hệ đặc biệt.

Bạn hãy nghĩ đến những anh chàng tự mãn vì có chiếc máy Mac bỗng cảm thấy mất mặt khi bị bắt gặp cùng một chiếc máy tính; những người phụ nữ trung niên mặc áo phông bình thường bỗng cảm thấy nhanh nhẹn khác thường nhờ cái nhãn mác lấp lánh của dòng chữ bạc chạy ngang trước ngực họ, Bebe. Hãy nhìn những bạn trẻ và cả thế hệ cha ông họ với những chiếc Ipod luôn cạnh họ nữa. Rồi hãy nhớ lại hình ảnh những người đàn ông trung niên, từ nha sỹ cho đến các sỹ quan chỉ huy quân sự, mặc vét-tông và đi ủng, dạng chân đạp chiếc xe mang thương hiệu Harley-Davidson, thể hiện một tình yêu bất diệt với nó.

Có thể xây dựng tình yêu của khách hàng ở những điều mà bạn không ngờ đến. Xin lấy ví dụ về đồng hồ đeo tay. Với đồng hồ đeo tay thì yếu tố công nghệ chẳng có gì là độc đáo.

Một chiếc đồng hồ kỹ thuật số với giá chưa đến 10 đô la cũng có thể hoạt động chính xác đến hoàn hảo. Thiết kế cho loại sản phẩm này cũng không có gì đặc sắc.

Thế nhưng rất nhiều nhà sản xuất đồng hồ đeo tay hạng sang đã đưa tên tuổi lên tầm trademark, nghĩa là thương hiệu được khách hàng yêu thích. Đồng hồ đeo tay chỉ là một loại hàng hóa, giống như bao loại hàng hóa khác, nhưng vị trí của chúng trong cuộc sống của chúng ta mới là cửa ngõ để đi đến tình yêu của khách hàng.

Rolex, thương hiệu đồng hồ đeo tay số một thế giới, đã gắn sản phẩm của mình với biểu tượng của thành công và sự vượt trội. Nếu bạn đeo trên tay một chiếc đồng hồ hiệu Rolex nghĩa là bạn đã gắn mình với những nhân vật tiếng tăm ở tất cả các lĩnh vực, ngành nghề. Mont Blanc thì sử dụng những người nổi tiếng trong các chiến dịch quảng cáo để gắn sản phẩm của họ với trách nhiệm xã hội. Chẳng hạn, trong một chiến dịch quảng cáo, công ty này đã hứa sẽ dành một phần lợi nhuận cho tổ chức môi trường Heal the Bay (Cứu vịnh) ở Santa Monica, bang Califonia.

Còn nhà sản xuất đồng hồ đeo tay người Pháp, Patek Phillipe, lại trực tiếp gắn kết tình yêu sản phẩm của họ với thứ tình cảm tự nhiên thông thường mà tất cả chúng ta đều có. Trong gần một thập kỷ, Patek Phillipe đã thực hiện chiến dịch quảng cáo đồng hồ đeo tay cho nam giới mang tên "Generations" (Thế hệ). Chiến dịch quảng cáo này tập trung vào mối quan hệ giữa cha và con trai trong đó có thông điệp: "Bạn không bao giờ sở hữu một chiếc Patek Phillipe mà chỉ là chăm sóc nó trong 30 năm kế tiếp". Ăn theo thành công của chiến dịch Generations, hãng này lại tung tiếp một chiến dịch quảng cáo nhằm đến đối tượng là phụ nữ với thông điệp quảng cáo: "Không chỉ là đeo Patek Phillipe, bạn đang bắt đầu một tình yêu chung thủy".

Lovemark, đỉnh cao của một thương hiệu, tương tác để tạo tính thân mật hơn với khách hàng. Cô muốn cả thế giới biết rằng cô không chỉ "nghĩ" khác mà còn "sống" khác. Cô đã tự quảng cáo cho sản phẩm mà cô yêu thích.

Hãng máy tính Apple từ lâu cũng đã âm thầm gắn tên tuổi với một trong những thương hiệu lừng lẫy lịch sử: The Beatles. Ngay từ đầu, Steve Jobs đã lấy cảm hứng từ Apple Corps, hãng ghi âm của ban nhạc huyền thoại Beatles. Những chữ cái trong Apple Computer (ngày nay là Apple Inc.) gợi nhớ đến sức lao động sáng tạo kỳ diệu mà nhóm "Tứ quái" đã mang đến cho hàng triệu người trên thế giới. Apple – thương hiệu dùng chung giữa một đại gia trong làng công nghệ và một đại gia trong ngành âm nhạc – đã giúp sản phẩm của Jobs trở nên gần gũi hơn với nhiều người tiêu dùng trên một thị trường rộng lớn của thế hệ những người sinh cùng thời với The Beatles vào thập kỷ 60.

Yêu mến khách hàng nghĩa là phải nuôi dưỡng và gìn giữ mối quan hệ với khách hàng về lâu dài, đó là nguyên lý của Joe Girard, người bán hàng giỏi nhất thế giới. Ông là người giữ Kỷ lục Guinness với thành tích bán lẻ 13.001 chiếc xe trong vòng 15 năm tại một đại lý của Chevrolet gần Detroit.

Starbucks đang nỗ lực để đạt được vị trí lovemark. Cũng giống như Apple, Harley Davidson, Rolex hay Patek Phillipe, hãng cà phê này đang cố gắng để hàng triệu người trên thế giới khẳng định được cái tôi cá nhân của họ.

Trong những năm gần đây, người khổng lồ trên thị trường cà phê phải đối mặt với rất nhiều thách thức. Howard Schultz đã quay trở lại sau một thời gian nghỉ ngơi để tiếp tục chèo lái con thuyền Starbucks vượt qua sóng gió. Thực tế, giá cổ phiếu và doanh số bán hàng của Starbucks đang bị giảm liên tục đồng thời các chiến dịch tung sản phẩm ra thị trường gần đây của hãng cũng nhận được những kết quả trái chiều.

Cái khó ló cái khôn, trước khó khăn, thử thách, người ta có thể tìm ra nhiều giải pháp. Schultz đã gói gọn những vấn đề của Starbucks vào việc tập trung xây dựng "Starbucks Experience" (trải nghiệm Starbucks); trong đó ông không để tâm đến trải nghiệm của các cổ đông, các nhà phân tích phố Wall, của ban quản lý, thậm chí là của nhân viên mà ông tập trung vào trải nghiệm của khách hàng về Starbucks. Để làm được điều đó, Starbucks đã thực hiện rất nhiều biện pháp. Ngày 26 tháng Hai năm 2008, toàn bộ hơn 7.000 cửa hàng của Starbucks tại Mỹ đã tạm đóng cửa vài giờ để nhân viên tham gia các khóa học về đào tạo và xây dựng tinh thần làm việc nhóm.

Bên cạnh đó, Starbucks còn tạo ra nhiều thay đổi nhằm củng cố mối quan hệ với khách hàng. Máy pha cà phê Espresso được thay thế bằng loại mới nhỏ hơn để khách hàng có thể quan sát nhân viên phục vụ. Starbucks có các sản phẩm mới dành cho cả khách hàng cao cấp lẫn khách hàng bình dân, đồng thời khách hàng đến các cửa hàng của hãng này có thể ngồi thêm hai giờ mỗi ngày để truy cập wifi.

> **Một công ty có thể sống nhờ vào giao dịch và cũng chết vì giao dịch. Bạn nên xây dựng một mối quan hệ bền chắc và độc nhất với khách hàng, trong đó giá trị của khách hàng không chỉ dừng lại ở một thương vụ.**

Nếu mối quan tâm chính của khách hàng là được thưởng thức cà phê với giá rẻ nhất thì có lẽ Starbucks sẽ phải cạnh tranh từng ngày từng giờ và sẽ trượt vào "vành đai trắng" của thương trường. Nằm phục kích phía bên kia chiến trường sẽ là McDonald's, Dunkin's Donuts và còn rất nhiều địch thủ ngày nay chưa xuất đầu lộ diện cũng đang "đào hào" để tiến đến vị trí gần hoặc trong lãnh địa mà lực lượng của Starbucks rất mỏng manh.

Mặc dù có thể tạm thời đem lại những báo cáo doanh thu hàng quý không hề tệ nhưng kiểu cạnh tranh từng giao dịch có thể làm khách hàng xa dần công ty. Để tránh điều đó, Starbucks đã khuyến khích nhân viên củng cố và tăng cường mối quan hệ với khách bằng nhiều cách. Họ đào tạo nhân viên phục vụ cách học thuộc tên của khách. Họ viết tên khách hàng trên những tách cà phê vừa để nhận dạng khách vừa tăng cường mối quan hệ giữa hai bên.

Các sản phẩm của Starbucks cũng được phục vụ một cách đặc biệt. Thường thì chúng đều có nhãn hiệu riêng, chẳng hạn Frappuccino, khẳng định một tuyên bố giá trị độc nhất. Thậm chí việc Stabucks đặt tên cho các sản phẩm theo kích cỡ tách cà phê – *tall, grande, venti* – cũng cho thấy một nét độc đáo của thương hiệu này. Khi thưởng thức chúng, khách hàng sẽ ít khi so sánh giá cả với những thương hiệu khác bởi lẽ ai lại đi so sánh một cốc cà phê lớn (*tall*) của Starbucks với một cốc cà phê nhỏ (*small*) của một hãng khác chứ.

Trước sự cạnh tranh khốc liệt trên thị trường bán lẻ và đối mặt với những đối thủ đang sung sức, việc liệu Starbucks có thể xây dựng được mối quan hệ bền vững và độc nhất với khách hàng hay không, điều đó còn tùy thuộc rất lớn vào khả năng đổi mới của đại gia ngành cà phê này.

MỖI NGÀY BẠN CÓ HOÀN THIỆN HƠN KHÔNG?

Cải tiến liên tục là điểm mấu chốt của dịch vụ khách hàng hiệu quả. Làm thế nào để phục vụ được nhiều khách hàng hơn và ở một mức độ sâu rộng hơn, đó là bài toán mà lúc nào bạn cũng phải tìm tòi và nghiên cứu lời giải.

Có thể ngay lúc đầu bạn đã thu được thành công vang dội với việc tung ra sản phẩm hay dịch vụ mà bạn mong muốn hoặc có kinh nghiệm. Richard Branson, dựa trên thị hiếu của chính mình, đã tạo ra một bước đột phá trong ngành công nghiệp hàng không khi cho hoạt động các quán bar trên máy bay.

Thời gian có thể giúp bạn kiểm nghiệm rằng chìa khóa để tiến đến thành công là lắng nghe và học hỏi. Và sẽ thật tuyệt vời nếu bạn dành trọn tình yêu cho khách hàng.

Bài toán muôn thuở: phục vụ nhiều khách hàng hơn và ở mức độ sâu rộng hơn

Disney World liên tục cải thiện chất lượng dịch vụ bằng việc tập trung vào khách hàng.

Đôi vợ chồng cùng hai đứa trẻ đang trở lại xe sau một ngày đáng nhớ ở Disney World. Họ cảm thấy rất hài lòng. Gần đến chỗ để xe, người cha thò tay vào túi quần tìm chìa khóa. Chẳng có gì hết. Anh lục tất cả các túi. Cũng không có gì cả. Anh lo lắng, chắc chắn là anh đã để quên chìa khóa trong xe rồi.

Chẳng có gì phải lo cả. Bạn có thể quên một thứ gì đó vì Disney đã loại trừ mọi may rủi. Nhân viên ở đây đã được đào tạo và luôn sẵn sàng có mặt trong vài phút. Họ đã được đào tạo để xử lý tình huống này rất nhanh. Họ đã biết khả năng sự cố này có thể xảy ra trước cả bạn. Đó là một tình tiết để bạn không thể quên về dịch vụ khách hàng.

Robert Perkowitz của tập đoàn Cornerstone thấu hiểu mối quan hệ đầy uy lực giữa quan hệ dịch vụ khách hàng và sự cải tiến không ngừng. Các CEO khác có thể chùn chân khi tính chi phí thiệt hơn giữa việc dùng nhân viên trả lời trực tiếp điện thoại từ khách hàng hay là dùng hệ thống trả lời tự động. Perkowitz hiểu rằng giá trị sẽ được tạo ra nếu ta tăng cường thêm mối quan hệ với khách hàng. Qua việc tương tác trực tiếp với khách hàng, họ sẽ nhận được nhiều thông tin hơn về cải tiến mẫu mã, thiết kế sản phẩm và dĩ nhiên là cả chất lượng phục vụ.

Một trong những động thái của Starbucks để thắt chặt mối quan hệ với khách hàng đó là việc đưa ra trang web mystarbucksidea.com. Với trang web này, gã khổng lồ trên thị trường cà phê có thể thu hút sự tham gia trực tuyến từ các khách hàng riêng lẻ. Một điều không kém phần quan trọng khác là nó tạo ra một diễn đàn để hai bên "mua-bán" cùng tham gia. Starbucks đã rất biết cách để lôi kéo khách hàng tham gia vào mọi lĩnh vực trong mô hình kinh doanh của họ.

Tuy nhiên câu hỏi được đặt ra là: liệu nó có trở thành một "kinh nghiệm" thực sự dựa trên sự tương tác với khách hàng hay sa vào kiểu độc thoại được trá hình dưới dạng "hội thoại"?

Xây dựng vòng phản hồi tích cực về đổi mới liên tục

Các doanh nghiệp và cá nhân phải làm chủ được những thay đổi bằng cách liên tục cải tiến chất lượng sản phẩm và dịch vụ từ góc độ của người tiêu dùng. Chú trọng đến người tiêu dùng giúp họ tránh được khuynh hướng thỏa mãn sau thành công và đón đầu

thay đổi.

Những doanh nghiệp và cá nhân chú trọng đến việc cải thiện chất lượng hoạt động đều công nhận rằng hằng số duy nhất của họ chính là công cuộc truy tìm giải pháp để mang lại chất lượng tốt nhất cho khách hàng. Những vấn đề nằm trong tầm kiểm soát và ảnh hưởng của họ, chẳng hạn tập quán kinh doanh, luôn bị điều chỉnh. Việc một doanh nghiệp vào cuộc nhanh, cũng giống như mỗi cá nhân trong mối quan hệ yêu đương, sẽ phát triển như thế nào là điều khó dự báo.

Hãy lấy Starbucks làm ví dụ. Liệu ai có thể khẳng định được rằng 20 năm nữa công ty này sẽ thế nào? Khách hàng sẽ tìm kiếm gì và thấy được giá trị gì trong kinh nghiệm của Starbucks? Và khi Howard Schultz bày tỏ rằng tuyên bố giá trị cuối cùng của công ty ông là mối quan hệ với khách hàng thì người ta có thể hình dung rất nhiều hướng phát triển và biến đổi của Starbucks.

Có thể Starbucks sẽ duy trì giá trị cốt lõi của nó là bán cà phê. Còn gì nữa? Hay là trước thực tế các công ty nhỏ đang mọc lên nhan nhản và các nhà tư vấn không còn ngồi làm việc từ các tòa văn phòng nữa thì Starbucks sẽ liên kết với USP, Kinko's, Mailboxes hay một nhà cung cấp dịch vụ nào đó? Không thể kể hết các khả năng được bởi lẽ có vô vàn cơ hội để phục vụ khách hàng.

Lifetime Fitness là một ví dụ khác về khả năng thích ứng của doanh nghiệp. Công ty có trụ sở tại Minneapolis này đang mở rộng ý niệm *khỏe mạnh* và *cân đối* vượt ra ngoài phạm vi của phòng tập. Lifetime có các quán ăn bán thực phẩm bổ dưỡng, các dịch vụ mát-xa và chăm sóc tóc, có các trung tâm chăm sóc trẻ nhằm đến đối tượng là các gia đình có con nhỏ. Nhưng không dừng lại ở đó, Lifetime nhận ra rằng đằng sau những lựa chọn về dịch vụ sống khỏe còn bao nhiêu thứ khác nữa, và thế là công ty này đã cộng tác với các công ty tài chính để đưa ra dịch vụ tài khoản tiết kiệm và tài khoản nghỉ hưu cho các thành viên. Tóm lại, có thể hình dung Lifetime với vô vàn hướng phát triển, vẫn tập trung vào khách hàng và vẫn rất thú vị.

Amazon.com tiếp tục phát triển từ một cửa hàng sách trực tuyến thành một nhà bán lẻ khổng lồ. Vào năm 2009, công ty này đã mua Zappos.com, hãng bán giày dép và các mặt hàng thời trang khác. Sau khi mua lại Zappos.com, Amazon.com không chỉ phát triển dòng sản phẩm của công ty này một cách chóng mặt mà còn tiếp thu văn hóa dịch vụ khách hàng vốn được xem là xuất sắc của Zappos. Câu hỏi đặt ra là liệu Amazon có chuyển mình từ một ông

vua bán lẻ chú trọng vào giao dịch thành một doanh nghiệp lấy quan hệ làm giá trị cốt lõi kiểu như Zappos hay không?

Việc Amazon cho ra mắt một loạt phiên bản Kindle, ứng dụng đọc sách điện tử dành cho thiết bị di động, lại mở ra một số khả năng khác. Liệu những thành công của Kindle có dẫn Amazon lao vào cuộc cạnh tranh trực tiếp với Apple? Apple trong ngành công nghệ đã chứng tỏ được khả năng khi khuấy đảo ngành âm nhạc với thiết bị Ipod. Như vậy để thấy rằng không cần thiết phải dự đoán liệu Steve Jobs có nhận thấy cơ hội cạnh tranh với Kindle bằng việc sử dụng những mẫu mã và những chức năng công nghệ hay không.

Một đại gia khác trong ngành công nghệ, Google, cũng đang xôn xao với ý niệm tương tự. Hiện tại Google đang tiến rất nhanh trong lĩnh vực xây dựng thư viện sách trực tuyến.

Việc những cuốn sách sẽ được xây dựng, phân phối, chuẩn hóa và được đọc như thế nào vẫn còn nằm trong quá trình biến động và đổi mới. Những công ty nào đã tham gia hay mới chỉ đặt một chân vào cuộc chơi ấy chắc chắn sẽ phải trải qua những thay đổi lớn lao khi họ theo đuổi mục tiêu cung cấp dịch vụ tốt nhất có thể cho khách hàng. Xét đến tính rủi ro khá cao, ít khả năng là các công ty lớn sẽ dám chấp nhận một đống rủi ro khi đón đầu thay đổi. Thế nhưng Apple đã không do dự khi "ăn thịt" những sản phẩm thành công của mình để tung ra những sản phẩm, dịch vụ mới mang tính đột phá, và người ta dự đoán Amazon cũng sẽ làm tương tự với Kindle.

Đổi mới là để trả lời bài toán mà khách hàng đặt ra nhưng không nhất thiết bị hạn chế bởi đáp án đầu tiên của họ

Chân lý nằm trong câu nói của Henry Ford: "Nếu tôi hỏi khách hàng là họ muốn gì, họ sẽ trả lời là họ muốn một con ngựa nhanh hơn nữa".

Dĩ nhiên là Ford đã phục vụ khách hàng tốt hơn nhiều bằng việc áp dụng kiến thức và hiểu biết của ông vào mục đích thực sự của hãng này: tăng cường tính lưu động. Ford đã phục vụ khách hàng bằng cách biến khát vọng của họ thành đổi mới công nghệ.

Đương nhiên, việc điều chỉnh mong muốn của khách hàng để bạn có thể làm tốt hơn nữa trong việc thỏa mãn mục tiêu của họ sẽ có những rủi ro. Có thể, nó đòi hỏi bạn phải có lòng can đảm. Mối quan hệ tình yêu có thể là thứ vũ khí giúp bạn vượt qua những

thách thức đó nếu nó được khách hàng ghi nhận.

Khi nào cần phải sa thải khách hàng?

Khi tập trung phục vụ khách hàng, đôi lúc chúng ta quên mất rằng mối quan hệ giữa chúng ta và khách hàng phải là mối quan hệ đôi bên cùng thỏa mãn.

Khách hàng không phải là người duy nhất có thể quyết định việc thay đổi hay chấm dứt quan hệ. Ngược lại, bạn cũng phải sa thải khách hàng nếu nhu cầu của họ ảnh hưởng tới khả năng phục vụ của bạn dành cho những đối tượng khác. Có khi chính việc cải tiến và tăng trưởng liên tục lại đồng nghĩa với việc mối quan hệ tốt đẹp trước đó đã không còn "môn đăng hộ đối" nữa.

Năm 2007, Sprint gây xôn xao thế giới khi thông báo sa thải 1.000 khách hàng vì họ đang bắt công ty này phải chịu một chi phí rất cao. Theo Sprint, có những người đã gọi đến dịch vụ chăm sóc khách hàng hàng trăm lần mỗi tháng. Những nguồn lực đó có thể được phân bổ lại để hoạt động hiệu quả hơn.

NUÔI DƯỠNG VĂN HÓA DỊCH VỤ

Bất kỳ một doanh nghiệp nào tạo được những giá trị bền vững cho khách hàng cũng đều dựa trên nền tảng của một nền văn hóa phản chiếu và vinh danh dịch vụ khách hàng. Một nền văn hóa như vậy có thể lan truyền và củng cố những tư tưởng tích cực với tốc độ chóng mặt.

Jim Sinegal của Costco cũng là một doanh nhân tích cực trong việc xây dựng văn hóa dịch vụ. Ông hiểu đến chân tơ kẽ tóc công việc kinh doanh và luôn để tâm đến "những thứ vụn vặt" vì ông biết đằng sau những thứ tưởng như vụn vặt ấy là những vấn đề lớn hơn. Khi bước vào cửa hàng, ông cố gắng đặt mình vào vị trí của khách hàng. Có thể nói Sinegal là hiện thân cho phương pháp dịch vụ mà ông muốn nhân viên học hỏi. Với những nỗ lực đó, Costco đã trở thành doanh nghiệp tập trung vào khách hàng đến mức khách quen vừa mới nghĩ về một sản phẩm hay dịch vụ nào đó thôi thì hãng này đã đưa chúng đến với họ. Costco không ngừng đổi mới và cải tiến sản phẩm, từ vỏ đựng máy tính đến những chiếc khăn mặt giống ở spa, từ quần áo, nhẫn cưới cho đến hộp đựng nữ trang.

Các CEO như Fred Smith của FedEx hay Mike Faith của Headset.com cũng chung tinh thần xây dựng văn hóa dịch vụ. Họ

hiểu rằng cá nhân họ dù có tập trung vào dịch vụ khách hàng đến thế nào thì trải nghiệm của khách hàng chủ yếu vẫn là qua tiếp xúc với nhân viên của họ. Tương tác giữa khách hàng và doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở những cuộc gọi đến hay từ dịch vụ chăm sóc khách hàng; đôi khi chỉ đơn giản là họ được thấy hình ảnh một nhân viên giao hàng của FedEx đi đi lại lại quanh khu phố của họ. Ngày nay, họ có thể xem các công ty làm việc trên YouTube, một bước tiến để tăng trải nghiệm của khách hàng về doanh nghiệp.

Suy cho cùng, trong thế giới của những mối quan hệ hiện nay, quan hệ với khách hàng là mối quan hệ quan trọng duy nhất. Và để phục vụ khách hàng hiệu quả thì bạn phải phục vụ nhân viên của bạn một cách hiệu quả.

Nếu doanh nghiệp của bạn phục vụ khách hàng tốt hơn bất kỳ một doanh nghiệp nào khác thì bạn cũng phải phục vụ nhân viên của mình tốt hơn bất kỳ ai. Trong *How She Does It: How Women Entrepreneurs Are Changing the Rules of Business Success* (Cô ấy làm điều đó như thế nào: Các nữ doanh nhân đang thay đổi các nguyên tắc thành công trong kinh doanh như thế nào), Margaret Heffernan đã nói: "Văn hóa mà bạn xây dựng cho nhân viên chính là văn hóa được khách hàng trải nghiệm. Chúng chính là hình ảnh phản chiếu lẫn nhau".

Quản lý nghĩa là phục vụ những người "đầy tớ" của bạn; nội dung này sẽ được đề cập ở chương tiếp theo.

TÓM TẮT VỀ PHỤC VỤ KHÁCH HÀNG:

> **Dù bản chất doanh nghiệp của bạn là gì đi chăng nữa thì điều quan tâm sau cùng của bạn vẫn là phục vụ khách hàng. Bạn nên huy động mọi nguồn lực, từ tài chính, trí tuệ đến cảm xúc và tinh thần, để phục vụ khách hàng tốt nhất. Cuối cùng thì văn hóa mà bạn xây dựng cho khách hàng chính là văn hóa mà bạn xây dựng cho nhân viên của bạn cũng như là cho những ai có quan hệ cộng tác với họ.**

Bạn đang phục vụ ai?

- Trong thế giới của những mối quan hệ như hiện nay, phục vụ khách hàng nghĩa là hướng đến một mối quan hệ quan trọng nhất.

- Phục vụ sếp hay công ty của bạn khác với phục vụ khách hàng.

- Nếu bạn phục vụ khách hàng hiệu quả thì nhất định bạn cũng sẽ phục vụ tốt các cổ đông khác, chẳng hạn như nhân viên và các nhà đầu tư.

- Những quản lý cấp cao nên duy trì mối quan hệ trực tiếp với khách hàng, luôn thể hiện được những chính sách ưu tiên của doanh nghiệp, khuyến khích và vinh danh những nhân viên làm việc ở tuyến đầu.

Làm thế nào để phục vụ khách hàng tốt nhất?

- Bạn có thể phục vụ khách hàng bằng nhiều cách, thỏa mãn những nhu cầu đa dạng của khách hàng. Những doanh nghiệp hoạt động hiệu quả biết phục vụ nhiều nhu cầu của nhiều khách hàng với độ tin cậy cao.

- Tạo ra các giá trị "từ ngoài vào trong". Những ý tưởng "hay nhất" có thể mang tính sách vở và đúng trên lý thuyết nhưng nếu không đáp ứng được mong đợi của khách hàng thì chúng sẽ chệch mục tiêu.

- Luôn thấu hiểu những sản phẩm hay dịch vụ của bạn tạo ra được những giá trị gì từ góc độ của người tiêu dùng vì nhận định của họ về sản phẩm hay dịch vụ có thể khác với những dự kiến ban đầu của bạn.

- Phá vỡ Silo. Hoạt động tổ chức của doanh nghiệp bạn phải phản ánh nhu cầu của khách hàng chứ không phải là phản ánh lợi ích của doanh nghiệp. Bạn cũng cần phải thận trọng đối với những silo tư tưởng.

- Tranh cãi xung quanh vấn đề Trách nhiệm Xã hội hay Giá trị của Cổ đông đã được làm sáng tỏ. Khách hàng ngày càng tìm thấy giá trị trong các doanh nghiệp biết phản ánh và nâng cao giá trị của riêng họ.

- Trao cho khách hàng quyền phục vụ và quyền sống theo những giá trị của họ qua việc tiêu dùng sản phẩm và dịch vụ của bạn.

- Nuôi dưỡng mối quan hệ lâu bền với khách hàng. Doanh nghiệp sống dựa vào giao dịch và cũng chết vì giao dịch. Quan hệ bền vững là nguồn giá trị to lớn đối với cả hai bên.

Bạn có những đóng góp độc nhất không?

- Tình yêu với khách hàng là mối quan hệ lâu bền nhất và có thể tạo ra giá trị quý giá nhất.

- Khách hàng không phải lúc nào cũng đúng nhưng lúc nào cũng đáng được tôn trọng.

- Những thương hiệu đỉnh cao có thể được phát triển từ hai phía nếu chúng phản ánh cảm xúc, giá trị và kinh nghiệm của khách hàng.

Mỗi ngày bạn có hoàn thiện hơn không?

- Nên coi phục vụ khách hàng là công cuộc muôn thuở để phục vụ nhiều khách hàng hơn ở một tầm sâu hơn.

- Xây dựng vòng phản hồi tích cực trong đó doanh nghiệp phải liên tục cải tiến và gia tăng các giá trị của sản phẩm và dịch vụ đối với khách hàng.

- Luôn chuẩn bị tinh thần để sa thải những khách hàng có đòi hỏi quá đáng làm giảm khả năng phục vụ của bạn. Mối quan hệ giữa bạn và khách hàng phải là mối quan hệ hai chiều.

- Trong thế kỷ XXI này, những doanh nghiệp biết cách phục vụ khách hàng phải là những doanh nghiệp biết cách phục vụ nhân viên.

CHUẨN BỊ ĐỂ PHỤC VỤ

Bắt đầu từ bây giờ bạn hãy đặt ra cho mình những câu hỏi sau:

Bạn đang phục vụ ai? Ai là khách hàng của bạn? Danh sách khách hàng của bạn đã thay đổi như thế nào so với cách đây một năm? Trong năm tới bạn muốn nó thế nào? Trong 5 năm tới thì sao?

Làm thế nào để phục vụ khách hàng tốt nhất? Làm thế nào để bạn xác định cách phục vụ khách hàng tốt nhất, từ góc độ của họ? Bạn xác định sản phẩm và dịch vụ của bạn như thế nào? Khách hàng xác định chúng ra sao? Làm thế nào để bạn biết cái nhìn của họ?

Bạn có những đóng góp độc nhất không? Khách hàng của bạn có nhìn nhận bạn là nhà cung cấp xuất sắc hơn bất cứ ai không? Nếu có thì do đâu? Bạn có thể giữ được vị trí đó không?

Nếu không thì tại sao? Bạn có kế hoạch hành động nào để có được tình yêu của khách hàng không?

Bạn có hoàn thiện hơn mỗi ngày? Bạn sẽ làm gì để cải thiện chất lượng hoạt động từ quan điểm của khách hàng? Bạn có đang phục vụ được nhiều người ở tầm sâu hơn không? Khách hàng có tin rằng hôm nay bạn tạo ra được những giá trị tốt hơn hôm qua? Họ có mong là bạn sẽ tạo được những giá trị lớn hơn trong tương lai không? Làm sao mà bạn biết được điều đó?

4

Quản lý: Phục vụ người bạn lãnh đạo

QUẢN LÝ LÀ MỘT BỘ KỸ NĂNG KHÁC BIỆT

Peter Drucker nói về quản lý như sau:

> *Quản lý là về con người. Nhiệm vụ của nó là giúp con người cùng tham gia hoạt động, để con người phát huy được điểm mạnh và hạn chế điểm yếu. Đây chính là mục đích của một tổ chức và cũng là lý do tại sao quản lý lại đóng vai trò là nhân tố quyết định. Ngày nay, ai cũng làm việc cho một tổ chức, dù lớn hay nhỏ, thương mại hay phi thương mại thì đều được quản lý. Chúng ta dựa vào quản lý để sinh tồn.* **Và khả năng đóng góp cho xã hội của chúng ta cũng phụ thuộc rất nhiều vào yếu tố quản lý của tổ chức mà chúng ta làm việc bởi vì nó hoạt động dựa trên các kỹ năng, trình độ, sự cống hiến và những nỗ lực của chúng ta**.

Khả năng quản lý nằm trong khả năng lãnh đạo. Đúng ra thì chúng ta có thể gặp những người làm lãnh đạo ở nhiều vị trí trong một tổ chức. Tuy nhiên, kinh nghiệm cho chúng ta biết rằng nhiều nhà quản lý có năng lực lại không phải là nhà lãnh đạo giỏi, và những nhà lãnh đạo giỏi, đặc biệt là những người nắm giữ các cương vị cao, phải biết trau dồi kỹ năng quản lý.

Cũng nói về quản lý, Thống chế William Slim, vị anh hùng của nước Anh nhận định:

Có sự khác nhau giữa lãnh đạo và quản lý. Mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và những người đi theo anh ta là mối quan hệ lâu đời nhất,

tự nhiên nhất và hiệu quả nhất trong tất cả những mối quan hệ giữa con người với con người. Mối quan hệ giữa nhà quản lý và những người dưới quyền anh ta là mối quan hệ được sinh sau, một mối quan hệ không mang tính truyền cảm hứng. Lãnh đạo mang yếu tố tinh thần. Khả năng lãnh đạo nằm ở phẩm chất và tầm nhìn của người lãnh đạo. Lãnh đạo là một nghệ thuật. Quản lý mang yếu tố trí tuệ và mang đặc điểm khoa học nhiều hơn. Quản lý là cần thiết còn lãnh đạo là cốt yếu.

Theo Drucker thì quản lý là một tập hợp các kỹ năng khác biệt và dễ nhận biết. Nó bao gồm các kỹ năng "cứng" và "mềm", vừa mang tính nghệ thuật vừa mang tính khoa học. Những ví dụ của ông về các nhà điều hành xuyên suốt nhiều lĩnh vực, từ quân đội, chính phủ cho đến kinh doanh. Ông cũng đưa ra nhiều tấm gương, mô hình đa dạng ở nhiều nơi và nhiều giai đoạn khác nhau. Tuy vậy, tất cả đều có chung những nguyên lý quản trị cơ bản.

Như Drucker đã nhấn mạnh về vai trò của công tác quản lý – hầu hết chúng ta đều dựa vào khả năng quản lý để sinh tồn, thế nhưng đâu phải ai cũng có khả năng thiên bẩm đó.

Bạn có tài quản lý không có nghĩa bạn có trí thông minh bẩm sinh. Tổng thống Eisenhower từng bị xem thường vì trong các cuộc họp báo ông không biết ghép các câu tiếng Anh theo đúng ngữ pháp. Vì điều này mà nhiều phóng viên đã nhạo ông bằng biệt hiệu "cái đầu bong bóng". Geogre Washington không phải là người thông minh nhất trong số những nhân vật sáng lập nên nước Mỹ. Thế nhưng, tất cả chúng ta phải công nhận rằng ông là nhân vật không thể thiếu được trong lịch sử nước Mỹ và vẫn được nhắc đến như một "người cha già" của đất nước non trẻ này. Còn cố giáo sư Randy Pausch của Đại học Carnegie-Mellon, trong bài giảng cuối cùng của mình, ông cũng đã nhắc nhở chúng ta rằng Captain Kirk dù không phải là người thông minh nhất trên phi thuyền Enterprise nhưng anh ta vẫn là một thuyền trưởng xuất sắc.

Nói như vậy để thấy rằng kỹ năng quản lý là thứ mà ta có thể học được. Trong thế kỷ XXI, khi chúng ta có quá nhiều cách để tổ chức các hoạt động tương tác thì các kỹ năng quản lý trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.

Suy cho cùng, quản lý là chìa khóa để mở ra một dịch vụ ưu việt. "Một cây" thì "làm chẳng nên non", có thể bạn là nghệ sĩ đại tài, thế nhưng nếu bạn quyết tâm thể hiện bản thân ở một tầm rộng

lớn hơn thì chắc chắn bạn phải phát triển các kỹ năng quản lý và lôi kéo những người khác cộng hưởng cùng bạn.

Để có được những mối quan hệ thâm giao với nhiều khách hàng và cổ đông khác, bạn phải nắm vững được công tác quản lý. Ngày lại ngày, bạn phải phục vụ những người cộng tác cùng bạn và thúc đẩy họ làm việc hiệu quả hơn.

BẠN ĐANG PHỤC VỤ AI?

Dù bạn có những phẩm chất lãnh đạo khác, nhưng nếu không xác định được đối tượng phục vụ thì đó cũng có thể là căn nguyên khiến bạn quản lý kém hiệu quả.

Có những cá nhân do có thành tích hoạt động xuất sắc nên được thăng tiến lên vị trí quản lý. Thường thì những thành công đó dựa trên các hoạt động sản xuất kinh doanh của bản thân chứ không liên quan đến vai trò quản lý. Nhưng liệu họ có thể tiếp tục thành công trong vai trò mới này hay có người sẽ khiến ta thất vọng? Ở cương vị cũ, họ phải tích cực hoạt động sản xuất để đạt hiệu quả cao trong một môi trường cạnh tranh vì những tài nguyên hạn hẹp, tỷ dụ họ phải cạnh tranh về điểm số trong trường học hay tiền thưởng trong kinh doanh. Giúp cấp trên đạt được mục tiêu, xét cho cùng thì họ phục vụ người khác nhưng thực chất là phục vụ bản thân họ. Thế nên có thể họ không suy nghĩ nhiều về việc họ đang phục vụ ai; sự thống nhất lợi ích giữa họ và người khác vốn đã được định sẵn.

Thành công của cá nhân có thể mang lại cho bạn những kinh nghiệm quý báu để vươn lên và làm tốt công tác quản lý. Tuy nhiên, nhiều khi những nỗ lực cá nhân đơn thuần chỉ là sự thể hiện khả năng riêng của bạn và bạn sẽ phải có một quá trình chuyển giao vất vả và chông chênh để có thể thúc đẩy người khác đương đầu và vượt qua mọi hoàn cảnh với tư cách là một phần của một tổ chức thống nhất.

Thực tế là có nhiều doanh nghiệp "cất nhắc" một nhân viên có thành tích nổi bật lên vị trí quản lý. Một đội tuyển bóng đá, để ghi nhận thành tích của một cầu thủ, thì có nên cất nhắc anh ta từ hàng tiền vệ, trung vệ hay hậu vệ lên làm huấn luyện viên trưởng không? Một nghệ sỹ chơi violon cừ khôi có nên được cất nhắc lên vị trí chỉ huy dàn nhạc? Câu trả lời đã rất rõ ràng, thế nhưng thực tế là nhiều, rất nhiều các tổ chức đã làm như vậy.

Nhiệm vụ đầu tiên của bạn trong vai trò người quản lý là

nhận ra và tập trung vào đối tượng phục vụ của bạn. Nhiệm vụ chính của một nhà quản lý là phục vụ doanh nghiệp bằng cách giúp người khác phát huy được tiềm năng của họ.

Các kết quả khảo sát được công bố trên trang *Human Resource Executive Online* vào tháng Tám năm 2009 cho thấy: "Những người lần đầu tiên làm quản lý thường là do tiến thân mà không có các bí quyết, phương tiện hoặc là được đào tạo để làm lãnh đạo". Trong cuộc khảo sát do I4CP, một công ty nghiên cứu về hiệu quả lao động, tiến hành thì chỉ 25% đối tượng được khảo sát nói rằng tổ chức của họ "làm tốt" công tác chuyển giao một nhân viên lên vị trí quản lý, hơn 60% cho rằng tổ chức của họ "tàm tạm", còn 16% chọn đáp án "yếu kém".

Tất nhiên, nhiều doanh nghiệp công nhận rằng cần phải có công tác đào tạo trong vấn đề này. Tuy nhiên, công tác đào tạo của họ có lẽ chỉ tập trung vào các yếu tố "*bên ngoài*", như dạy cho vị tân quản lý ấy các nghi thức và phong tục của tổ chức, phải ăn mặc thế nào và yêu cầu nhân viên ăn mặc ra sao hoặc cách giải quyết về những tình huống thường có ở nhân viên. Những bài học ấy đúng là hữu ích nhưng chưa đủ vì những công việc khó khăn hơn và quan trọng hơn lại nằm ở "*bên trong*". Là nhà quản lý thì quá trình tư duy của bạn phải luôn đặt người khác lên trước. Hãy chuyển đổi cái nhìn từ "*tôi*" sang "*chúng tôi*".

Thực ra có nhiều lĩnh vực mà thành công cá nhân của bạn có thể là hành trang tốt để quản lý. Trải nghiệm và thành công của bạn sẽ rất quý giá trong vai trò của một thầy giáo, một huấn luyện viên hay bất cứ nghề nào cần hỗ trợ người khác đạt được mục tiêu của họ. Trong những vị trí như thế, thành tích cá nhân hoàn toàn gắn với khả năng phục vụ, khả năng hỗ trợ người khác. Đây chính là nền tảng tài quản lý của Eisenhower cũng như nhiều nhân vật khác.

Tóm lại, trong thế giới ngày nay, khi mà giá trị của mỗi doanh nghiệp chủ yếu dựa trên nguồn nhân lực thì nhiệm vụ của nhà quản lý là phải phục vụ nhân viên (và cả những người khác cộng tác với họ, như các nhà tư vấn, các nhà thu mua, nhà cung cấp hay tất cả những người tham gia vào mạng lưới chính thống và không chính thống). Bằng cách đó, họ – những con người nắm giữ vai trò quản lý – nói riêng và cả doanh nghiệp của họ nói chung có thể thỏa mãn mối quan tâm sau cùng là phục vụ khách hàng, điều này đồng nghĩa với việc bạn phải huy động tất cả các cá nhân và nguồn lực có thể.

Từng ngày, từng giờ, cách thức chính mà người quản lý phục vụ khách hàng là phục vụ nhân viên của họ.

Đối với nhiều người thì điều này đòi hỏi phải có sự thay đổi lớn lao về tầm nhìn. Trong thế kỷ XXI, phục vụ khách hàng và phục vụ nhân viên thường được xem là hai vấn đề xung đột lẫn nhau. Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo của thế kỷ XXI đã có một nhận thức hoàn toàn mới mẻ: công nhận sự thống nhất về lợi ích giữa khách hàng và nhân viên chính là nền tảng để bạn thực hiện vai trò quản lý hiệu quả.

Trong cuộc trò chuyện với hàng trăm CEO đến từ các doanh nghiệp và tổ chức phi lợi nhuận, các vị quan chức chính phủ, sỹ quan quân đội và nhiều nhà lãnh đạo khác, tôi đã thấy hầu hết họ đều tuyên bố rằng vai trò quản lý quan trọng nhất của họ là phục vụ nhân viên.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ CHÚNG TA PHỤC VỤ TỐT NHẤT?

Phương thức quản lý theo kiểu ra-lệnh-và-kiểm-soát của thế kỷ XX đã được Frederick Winslow Taylor tóm tắt như sau: "Các nhà quản lý cố gắng đạt được hiệu quả hoạt động từ việc biết chính xác bạn muốn nhân viên làm gì và sau đó giám sát để đảm bảo rằng họ triển khai nó với phương thức tốt nhất và rẻ nhất". Theo đó thì, giá trị nổi trội xuất phát từ "nhà quản lý", nhân viên chỉ đơn giản là một nhân tố sản xuất.

Tuy nhiên thế kỷ XXI đã lật ngược quan điểm của Taylor. Ngày nay, nhân viên mới là yếu tố đầu tiên và hệ thống phải có nhiệm vụ phục vụ họ.

Thời của phương thức quản lý theo kiểu ra-lệnh-và-kiểm- soát đã qua rồi. Chúng ta từng gặp những kiểu "ông chủ" trong series phim hài hoặc các chương trình truyền hình hài kịch như *Dilbert, The Office, 30 Rock và The Simpsons*. Thậm chí, ngày nay một số người vẫn đang làm việc cho họ (và biết đâu có những người chính là họ, có thể trong đó cũng có bạn, độc giả của tôi ạ). Nhưng dù vậy thì họ cũng không còn tồn tại được bao lâu nữa. Với những thay đổi như vũ bão và khả năng sáng tạo giá trị trong Thời đại Thông tin hiện nay, sẽ không có chỗ đứng cho những kiểu lãnh đạo chuyên quyền như vậy.

Thực tế, phục vụ những "ông chủ" kiểu đó chính là đi ngược lại

với việc phục vụ khách hàng. Ít nhất thì nó cũng khiến bạn bị chệch đường ray, và tệ hại nhất là dẫn đến hậu quả bạn "tự sát" .

Ngày nay, chúng ta có thể nhìn thấy tương lai của quản lý ở nhiều công ty. Exponent là ví dụ điển hình về một doanh nghiệp được xây dựng dựa trên nguồn vốn con người. Exponent cung cấp các dịch vụ tư vấn khoa học tinh vi dành cho nhóm khách hàng cao cấp. Vị chủ tịch kiêm CEO của công ty này, Michael Gaulke, là người giàu kinh nghiệm trong khoa học ứng dụng. Exponent có gần 350 nhân viên có bằng tiến sỹ trong 90 ngành học và 20 cơ sở ở trong và ngoài nước.

Với tài nguyên nhân lực dồi dào của Exponent thì quản lý càng trở thành một nhiệm vụ khó khăn. William Weldon, CEO của hãng Johnson & Johnson cũng là một minh chứng cho kiểu quản lý mới. Ông chịu trách nhiệm về sản phẩm ở ba lĩnh vực (hàng tiêu dùng, các thiết bị y tế và dược) và công ty hoạt động theo hình thức phi tập trung ở mọi lĩnh vực quan trọng.

Các nhà quản lý trong thời đại mới là những người biết trao quyền cho người khác. Họ phải biết chia sẻ những nguyên lý mà họ theo đuổi và có những phương án đa dạng cũng giống như sự đa dạng của các cá nhân và tổ chức mà họ phục vụ. Ở một chừng mực nào đó thì kinh nghiệm chuyên môn luôn có giá trị và những nhà quản lý của thế kỷ XXI phải có khả năng làm việc trong nhiều ngành chuyên môn. Nói cách khác, kỹ năng của họ có thể được luân chuyển qua nhiều ngành nghề (Alan Mullaly từng làm CEO cho hãng Boeing, chuyên về máy bay, rồi sau đó chuyển sang hãng Ford, chuyên về ô tô) và vượt ra ngoài giới hạn về chuyên môn (có rất nhiều luật sư và nhân viên marketing giữ chức CEO). Thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng đồng nghĩa với việc chúng ta đang xóa bỏ nhiều giới hạn truyền thống, nghĩa là phương thức quản lý phải biết thích nghi để thúc đẩy doanh nghiệp phục vụ hiệu quả hơn.

Có ba cách giúp nhà quản lý hoạt động hiệu quả nhất là: *truyền cảm hứng, trao quyền và giao trách nhiệm.*

Phương thức quản lý của thế kỷ XX:

Ra-lệnh-và-kiểm soát:

Phương thức quản lý của thế kỷ XXI:

truyền cảm hứng, trao quyền và giao trách nhiệm.

Truyền cảm hứng

Nhà lãnh đạo phục vụ bằng cách truyền cảm hứng cho những người mà anh ta phục vụ với một tầm nhìn đủ sức thuyết phục và tạo ra được bối cảnh để hiểu được trải nghiệm của họ. Đó là một tầm nhìn giúp nhà lãnh đạo liên kết nhân viên với khách hàng.

Khi đã có tầm nhìn rồi thì cần phải làm rõ sứ mệnh. Sứ mệnh được coi là phần quan trọng nhất, biến công việc thường ngày của các cá nhân thành thành công của tổ chức.

Nếu tầm nhìn là yếu tố thiết yếu của nhà lãnh đạo thì sứ mệnh chính là điểm nhấn cơ bản của nhà quản lý.

Những nhà lãnh đạo giỏi nhất cũng là những quản lý giỏi và ngược lại.

Sứ mệnh hiện thực hóa tầm nhìn bản thân nó đã mang tính truyền cảm hứng. Chúng bao gồm "các mục tiêu kinh doanh đầy thách thức" (BHGA) mà Jim Collins đã phát hiện ra trong các tổ chức đi từ "tốt đến vĩ đại". Tính thách thức hay táo bạo của mục tiêu có thể giải phóng những nguồn lực ghê gớm. Theo Collins, "Một BHGA thực sự thì phải rõ ràng và thuyết phục, đóng vai trò như tiêu điểm của mọi nỗ lực. Nó giống như một chất xúc tác khơi dậy tinh thần đồng đội. Nó có điểm kết thúc rõ ràng, vì thế mà tổ chức có thể biết khi nào thì đạt được mục tiêu".

Trao quyền

Trong thế kỷ XXI, nhà quản lý tạo ra nhiều giá trị nhất là người biết cách trao quyền cho nhân viên nhất.

> **Là một nhà quản lý, nhiệm vụ quan trọng của bạn là sử dụng, thúc đẩy và phát triển các nhà lãnh đạo cho tổ chức. Bạn phục vụ tổ chức và khách hàng hiệu quả nhất bằng cách trao quyền cho đội ngũ nhân viên để giải phóng tiềm năng trong họ.**

Trao quyền có thể diễn ra dưới nhiều hình thức. Thường thì nhà quản lý sẽ trao quyền hạn và để nhân viên tự phát huy khả năng, kết hợp quyền hạn và khả năng thành hành động ở mức thân thiện nhất với khách hàng. Ủy thác công việc hiệu quả không phải là một khái niệm bất di bất dịch mà linh động và liên tục phát triển.

Ngày nay, nhà quản lý phải biết giao phó công việc bởi lẽ đơn giản

là hệ thống quản lý tập trung truyền thống khó có thể tạo ra những giá trị tối đa. Trao quyền quyết định cho các cá nhân, nhân viên tuyến đầu ở những thời điểm hợp lý được xem là mệnh lệnh của thế giới ngày nay.

Giống như những bông hoa đua nở từ những hạt giống ban đầu nhờ gió mang đi khắp nơi, ở mọi nơi trên trái đất này chúng ta đều có những ví dụ điển hình về phương thức quản lý trên nền tảng trao quyền cho nhân viên.

- **Home Depot**: Frank Blake, vị CEO của tập đoàn bán lẻ này chịu trách nhiệm về hoạt động của một công ty đại chúng với hơn 2.200 cửa hàng. Điều đặc biệt là các cửa hàng của Home Depot không cái nào giống cái nào. Có những cái khác nhau về vẻ bề ngoài, có những cái phản ánh những nét độc đáo của địa phương. Chỉ có một thứ bất biến với các cửa hàng này là người quản lý đóng vai trò "cực kỳ quan trọng". Một người quản lý có thể "nâng lên" hay "đặt xuống" cửa hàng của anh ta. Blake hiểu vai trò của mình là trao quyền cho các nhà quản lý tại mỗi cửa hàng, bao gồm việc hỗ trợ họ phát triển các "cộng sự", người tương tác chủ yếu với khách hàng.

- **Best Buy**: Trước thách thức cạnh tranh trong thế giới hàng điện tử dân dụng trong đó có sự xuất hiện của đế chế bán lẻ Wal-Mart, Best Buy đã áp dụng biện pháp trao quyền ở mức độ chưa từng có trong lịch sử chiến lược quản lý. Vị CEO Brad Anderson đã nhận ra một cơ hội chiến lược trước thực tế là nhiều khách hàng đang sợ và mất lòng tin vào các loại máy tính và các sản phẩm điện tử khác. Với chiến lược "lấy khách hàng làm trọng tâm" (customer centricity), Best Buy cho ra đời những cửa hàng chuyên phục vụ nhu cầu của những nhóm khách hàng cụ thể, tỷ như "Jill" dành cho các bà mẹ bắt con cái chơi bóng đá hay "Ray" dành cho những người đàn ông của gia đình. Brad còn cho phép Geek Squads, một chi nhánh nổi tiếng của Best Buy, cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng tại nhà.

Để thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng doanh nghiệp phải có khả năng thích nghi cao và chính điều đó đã thúc đẩy tính năng động của lực lượng lao động. Cali Ressler và Jody Thompson đã nỗ lực cải thiện tinh thần của khách hàng với những kế hoạch năng động. Với những kinh nghiệm tại Best Buy, họ đã khẳng định được điều mà bấy lâu họ đã suy nghĩ rằng trao quyền nhiều hơn thì sẽ tạo ra được nhiều giá trị hơn. Và họ gọi đó là "Results-Only Work Environment" (ROWE) nghĩa là "Môi trường chỉ chú trọng đến kết

quả công việc".

Trao quyền quản lý có thể được hiểu là sự chủ động từ-trên-xuống-dưới để tạo ra giá trị cho doanh nghiệp. Trao quyền giúp nhà quản lý tập trung được nguồn lực và khơi nguồn cảm hứng cho việc sáng tạo các giá trị gia tăng. Thậm chí, những nhà quản lý hàng đầu thông minh nhất và luôn có chủ đích tốt cũng có thể sẽ không dự đoán được hướng phát triển của nó. Chẳng hạn, sau thành công của ROWE, Anderon – vị CEO của Best Buy – đã tán thành việc thành lập công ty con Culture Rx.

Culture Rx cung cấp cho khách hàng bên ngoài những dịch vụ tư vấn để họ có thể xây dựng những chương trình kiểu ROWE cho riêng họ.

- **Whole Foods**: Gã khổng lồ về dịch vụ sống khỏe này vượt trội với các lựa chọn mới về thực phẩm nhờ một hệ thống quản lý dựa trên đội ngũ nhân viên. Quyền hạn được chuyển giao từ tổng công ty đến các cửa hàng rồi đến đội ngũ nhân viên trong từng cửa hàng. Những quyết định mà cấp trên đưa ra theo kiểu truyền thống, từ việc thuê lao động, mua hàng hay tiếp thị bằng cách đưa sản phẩm vào phim ảnh, đều chủ yếu hoặc hoàn toàn dựa vào đội ngũ nhân viên tại cửa hàng.

- **Các doanh nghiệp thuộc mọi loại hình** cũng nhận ra rằng họ có thể tạo ra các giá trị bằng việc trao quyền cho nhân viên để họ hoàn thành nhiệm vụ của mình. Công ty dây cáp Cox Communications cho phép thợ lắp đặt liên lạc từ xa qua máy tính. Hãng hàng không Jet Blue có một dịch vụ khách hàng qua điện thoại rất nổi tiếng được đảm đương bởi những phụ nữ có trình độ, làm việc dưới những hình thức đa dạng, bao gồm cả làm việc tại nhà. Hiếm gặp hơn là trường hợp một số CEO, chẳng hạn McDonnel của Applegate Farm – một công ty chuyên về thực phẩm hữu cơ và tự nhiên – đang thử nghiệm những hình thức làm việc này (trong đó có kiểu làm việc tại nhà) với chính bản thân họ.

Trao quyền - công việc phải tiến hành mỗi ngày

Nhiều doanh nghiệp khẳng định rằng họ có trao quyền cho nhân viên, thế nhưng thực tế có một số doanh nghiệp mới chỉ để ý đến những vấn đề vĩ mô mà thôi. Có những doanh nghiệp đã làm được các vấn đề vĩ mô nhưng lại bị thua ở chính những vấn đề mà họ xem là "nhỏ nhặt". Thực tế thì những thứ "nhỏ nhặt" ấy thường quyết định liệu nhân viên của họ có trưởng thành, phát triển và

đạt được mục tiêu nghề nghiệp hay không.

Việc các nhà quản lý thiếu tôn trọng, có thái độ khiếm nhã hay lạnh nhạt với nhân viên đồng nghĩa với việc họ đang phục vụ bản thân mình chứ không phải là phục vụ cấp dưới. Nhiều nghiên cứu khẳng định một điều rõ ràng rằng việc đối xử tệ với nhân viên dẫn đến tăng tốc độ luân chuyển lao động, giảm năng suất lao động và hạn chế thành công của đội ngũ nhân viên và toàn doanh nghiệp.

Rất dễ nhận diện những hành vi đó nhưng sẽ là một thách thức nếu muốn diệt trừ chúng.

Nhà huấn luyện và đào tạo quản trị hàng đầu thế giới Marshall Goldsmith cho rằng thái độ chỉ chú trọng đến mình đẩy các nhà quản lý đến những hành động không có tinh thần trao quyền, do họ luôn bị thôi thúc bởi khát vọng "chiến thắng".

Nhiều nhà quản lý, đặc biệt là những người mới được thăng tiến lên chức vị này nhờ những thành tích cá nhân, thường thích "thắng" trong khi tương tác với những người xung quanh. Họ muốn là người có tiếng nói cuối cùng. Họ muốn thể hiện rằng họ thông minh và kinh nghiệm. Có lẽ họ tin rằng họ đang tạo ra giá trị ngay cả khi những can thiệp của họ khiến nhân viên mất tinh thần. Đối với chúng tôi, ý niệm "chiến thắng" đó hoàn toàn là một sai lầm bởi lẽ nó chính là biểu hiện của hành động thỏa mãn bản thân.

Ngày nay, một tổ chức muốn cạnh tranh trên những thị trường toàn cầu hóa và luôn chuyển động thì cần phải được quản lý theo một phương thức tạo ra "những người chiến thắng" ở tất cả các cấp bậc trong hệ thống.

Trong cuốn sách rất hay *What Got You Here, Won't Get You There* (Thứ đưa bạn đến chỗ này sẽ không đưa bạn đến chỗ khác), Goldsmith đã liệt kê 20 thói quen thường thấy làm giảm hiệu quả công việc của các nhà quản lý (và tất cả chúng ta), ví dụ như "giành phần thắng quá nhiều", "đưa ra những nhận xét mang tính phá hoại" hay "viện cớ". Tất cả những thói quen đó đều là những sai lầm xuất phát từ tâm lý muốn thỏa mãn bản thân thay vì trao quyền và khuyến khích những người đáng tín nhiệm.

Vậy làm thế nào để bỏ những thói quen bất lợi đó? Ngay từ bây giờ bạn hãy luyện những thói quen tích cực bằng cách nuôi dưỡng một quan điểm bản năng về việc phục vụ người khác một cách hiệu quả và liên tục.

Một số người đã quá quen với môi trường làm việc "có vấn đề" đến mức không nhận ra được những cái giá rất đắt ẩn sâu trong đó. Tuy nhiên, hầu hết mọi người đều phải công nhận những ảnh hưởng tích cực của những mối quan hệ trên tinh thần khích lệ và trao quyền. Chúng ta luôn nhớ những người thầy, những huấn luyện viên tốt nhất của chúng ta vì – *sự tin tưởng* mà họ dành cho chúng ta và *sự nhiệt tình* của họ đối với những nỗ lực của chúng ta.

> **Hãy suy ngẫm về chặng đường đã qua của bạn. Người thầy nào, huấn luyện viên nào và người bạn nào có ảnh hưởng nhiều nhất đến sự phát triển của bạn? Tại sao họ lại có ảnh hưởng với bạn? Bạn có sức ảnh hưởng nhất trong việc cố vấn và khích lệ người khác là khi nào? Bạn có đang áp dụng những bài học đó vào công việc của bạn không?**

Là nhà quản lý, bạn luôn phải có tinh thần trao quyền cho người khác. Để rèn luyện tinh thần ấy, cách hiệu quả là trước khi nói chuyện với cấp dưới, đồng nghiệp hoặc cấp trên, bạn hãy tự hỏi mình rằng: "Làm thế nào để phục vụ người này một cách tốt nhất?". Hãy thử làm như vậy mỗi giờ, mỗi ngày và mỗi tuần.

Quả thực điều này có thể tạo ra sự thay đổi lớn đối với những ai xem quản lý là một vị trí có thể cất tiếng nói với mỗi suy nghĩ thoáng qua. Thay vào đó, bạn sẽ biết cẩn trọng với ngôn từ trước khi phát ngôn. Nếu bạn nghi ngờ hay lưỡng lự thì đơn giản là bạn không nên nói thêm bất cứ điều gì.

Bên cạnh lời ăn tiếng nói, bạn còn cần phải cẩn trọng với những giao tiếp phi ngôn từ. Việc bạn thở dài, ngáp hoặc kiểm tra điện thoại trong lúc người khác đang nói cũng gây ra những hậu quả ngoài sức tưởng tượng.

Trong tất cả các mối quan hệ, sẽ rất tốt nếu bạn nhận được những phản hồi trung thực. Biết đâu bạn chẳng phải xoay đến 360º để nhìn lại mình sau khi phân tích những báo cáo đáng tin cậy từ những người mà bạn tương tác hàng ngày. Đầu tiên bạn hãy quay sang những đồng nghiệp đáng tin đang quan sát bạn. Họ có thể giúp bạn tăng cường những hành động mang tinh thần trao quyền. Họ sẽ cho bạn biết rằng khi nào những hành động giao tiếp của bạn có thể bị đối tượng hiểu sai.

Nơi lý tưởng để bạn bắt đầu bài tập phong cách quản lý hết sức quan trọng là tại các cuộc họp. Bạn có hỗ trợ người khác phát triển

ý kiến của họ không hay là bạn đang cố thể hiện kiến thức hoặc kinh nghiệm của mình? Bạn có đang phục vụ người khác, khuyến khích họ mạo hiểm vì doanh nghiệp hay là bạn chỉ đang khiến họ lo lắng? Bạn đang khích lệ họ hay là đang làm họ nản lòng? Tóm lại, bạn có đang phục vụ những người đang cộng tác cùng không hay bạn đang theo đuổi phương thức quản lý đã lỗi thời?

Giao trách nhiệm

Quyền chủ động càng cao thì tinh thần chịu trách nhiệm càng lớn. Đây chính là hai yếu tố làm nên triển vọng sáng tạo giá trị trong công tác quản lý của thế kỷ XXI.

Phương pháp tiếp cận "Môi trường chỉ chú trọng đến kết quả công việc" tại Best Buy thành công bởi vì nó được xây dựng dựa trên quan điểm này. Đội ngũ nhân viên và các thành viên khác của tập thể có thể tạo ra nhiều giá trị hơn khi họ được tham gia xây dựng các thước đo về hiệu quả hoạt động, phù hợp với tính linh động trong cách thức làm việc để đạt mục tiêu. Điều này không phải là giả thuyết mà thực tế đã chứng minh. Theo Jody Thompson, người đồng sáng lập chương trình ROWE, trong chương trình thí điểm với gần 300 nhân viên này, tỷ lệ luân chuyển lao động trong ba tháng làm việc đầu tiên đã giảm từ 14% xuống 0%, mức độ hài lòng về công việc tăng 10% và thước đo hiệu quả công việc của toàn đội tăng 13%.

Ngày nay, các nhà quản lý tài giỏi biết hỗ trợ nhân viên và bắt họ chịu trách nhiệm về hiệu quả sản xuất và hoàn thành nhiệm vụ. Họ để nhân viên tìm ra và áp dụng những cách thức riêng để giải quyết các vấn đề. Nhà quản lý phải từ bỏ quyền chỉ đạo hay kiểm soát nhưng anh ta sẽ khơi dậy được nguồn năng lượng mới và sức sáng tạo của từng cá nhân cũng như nhóm nhân viên.

Có vô số các thước đo để xây dựng tinh thần chịu trách nhiệm cho nhân viên.

Jack Welch nổi tiếng với việc áp dụng phương pháp xếp hạng nhân viên tại General Electric. Mỗi nhân viên được đánh giá trong sự so sánh với các đồng nghiệp khác và sau đó được xếp theo thứ tự. Còn CEO Steve Bennett của hãng tiên phong về phần mềm – Intuit – lại có một lựa chọn khác. Ông không sử dụng hệ thống xếp hạng cá nhân mà chọn cách xếp nhóm, từ nhóm có thành tích cao nhất cho đến nhóm hoạt động kém hiệu quả nhất.

Deere & Company, hãng chuyên về thiết bị nông nghiệp nổi tiếng

trên thế giới, giao cho nhân viên trách nhiệm tạo ra giá trị của cổ đông. Những con số đánh giá ban đầu được vị CEO của hãng này là Robert Lane lựa chọn, bao gồm đánh giá về chi phí vốn cho các đơn vị kinh doanh rồi tiếp đến là chịu trách nhiệm về biên lợi nhuận.

Những con số đánh giá dựa trên hiệu quả sản xuất sẽ đẩy các nhà quản lý đến khuynh hướng trao quyền cho nhân viên cấp dưới. Và khi các thước đo hiệu quả đầu ra trở nên chặt chẽ hơn thì phương thức quản lý ra-lệnh-và-kiểm-soát càng trở nên vô hiệu quả. Những mục tiêu đầy tham vọng và đòi hỏi sự nỗ lực rất lớn phụ thuộc vào sức sáng tạo và những khả năng tiềm ẩn vốn chưa được khai phá.

Việc bắt nhân viên chịu trách nhiệm về hiệu quả đầu ra của sản xuất càng đòi hỏi họ phải có lòng trung thành với *tổ chức* để thực hiện sứ mệnh chung. Điều này khác hẳn với lòng trung thành *cá nhân* của một số nhân viên dành cho nhà quản lý và nhờ đó mà nhà quản lý thường bỏ qua cho những yếu kém của họ, và đây được xem là biểu hiện cao nhất của cái gọi là "chính trị văn phòng".

Sự minh bạch trong trách nhiệm giải trình đảm bảo rằng thành tích phải được công nhận còn thất bại và yếu kém phải được vạch ra trong tổ chức. Nó làm tăng cảm giác công bằng, bình đẳng giữa các nhân viên và đảm bảo các nhà quản lý sẽ chú trọng đến dịch vụ hiệu quả.

Thomas Friedman đã đưa ra thuật ngữ "cá nhân được trao siêu quyền" (superempowered individual). Một số tổ chức tài chính đã rút ra được bài học rằng trách nhiệm giải trình ngày càng trở nên bức thiết khi mà ngày nay các cá nhân có khả năng tạo ra các giá trị phi thường hoặc cũng có thể hủy hoại chúng.

BẠN CÓ NHỮNG ĐÓNG GÓP ĐỘC NHẤT KHÔNG?

Như chúng ta thấy, câu hỏi này có nhiều hàm ý về quản lý. Nó có thể cực kỳ quan trọng đối với việc đặt ra các ưu tiên trong chính sách hoạt động của bạn.

Nếu bạn không đánh giá được bản thân, doanh nghiệp hay sản phẩm của bạn có khả năng phục vụ khách hàng tốt nhất hay không thì bạn đang gặp phải những vấn đề nghiêm trọng trên thị trường.

Jack Welch đã đưa ra chính sách với công ty ông như sau: nếu GE không đạt được hay không duy trì được vị trí số một hoặc số hai trong ngành công nghiệp này thì sẽ phải chuyển các nguồn lực của nó đi chỗ khác.

Welch gắn kết các nguồn lực thống nhất với chiến lược của công ty. Phương pháp của ông đảm bảo rằng GE phải tập trung vào các nguồn lực hạn chế trong những lĩnh vực mà công ty ông có thể phục vụ khách hàng tốt hơn các đối thủ. Phương pháp này đã thúc đẩy các thành viên GE nỗ lực hết sức mình để tìm kiếm và duy trì vị trí của họ trong toàn công ty.

Vào đầu thế kỷ XXI, quan điểm đó của Welch càng có giá trị hơn. Như Seth Godin nói: "Trước đây, đánh bại 98% đối thủ cạnh tranh là một điều tuyệt vời. Thế nhưng trong thời đại của Google thì điều đó chẳng nghĩa lý gì bởi lẽ cạnh tranh bây giờ chỉ trong một cú nhấp chuột. Thế nên, vị trí duy nhất mà bạn có thể tin cậy là vị trí tốt nhất thế giới".

Nếu sản phẩm hay dịch vụ mà bạn đưa ra không phải là thứ tốt nhất thì bạn chưa tạo ra được những đóng góp độc nhất trong việc phục vụ khách hàng (thực tế, nếu bạn nhận thức được thiếu sót này mà không có biện pháp khắc phục thì bạn đang rơi vào tình cảnh tồi tệ nhất, đó là phục vụ chính bạn). Nếu sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn là một loại hàng hóa mà các đối thủ khác cũng tung ra thị trường với cùng lợi thế cạnh tranh thì sự cạnh tranh diễn ra trong quá trình khách hàng tìm kiếm dịch vụ tốt nhất và có giá trị nhất sẽ làm giảm giá của loại hàng hóa đó.

Cuộc chiến giành nhân tài làm thay đổi cuộc chơi

Ngày nay, khi nguồn vốn con người ngày càng trở nên quý giá thì cuộc chiến giành nhân tài càng trở nên căng thẳng. Bạn phải chuẩn bị tinh thần để cạnh tranh với những đối thủ mạnh nhất ở bất cứ nơi đâu trên thế giới này. Chính vì thế, việc trao quyền cho cá nhân, đặc biệt là những người có những kỹ năng phù hợp với xu hướng thị trường và có thể áp dụng rộng rãi trong các lĩnh vực sản xuất kinh doanh, trở thành một vấn đề được chú trọng hơn bao giờ hết. Những nhân viên đảm nhiệm tốt công việc của một nhà lãnh đạo trong quyền hạn của họ (đây cũng chính là một mục tiêu quan trọng của các nhà sử dụng lao động thông minh) có rất nhiều lựa chọn.

Đã qua rồi cái thời người lao động bất di bất dịch ở một chỗ đến tận lúc nghỉ hưu. Ngày nay, khi mà "phá hủy sáng tạo" (thuật ngữ

chỉ quá trình đổi mới phương thức sản xuất, đổi mới công nghệ...) trở thành một phần của nền kinh tế thì những thỏa thuận lao động trở nên bấp bênh cũng là lẽ đương nhiên.

Ngày càng nhiều người nhận ra rằng họ chỉ là những nhân viên "tùy ý sử dụng" của các nhà sử dụng lao động, nghĩa là các ông chủ lao động thích thì thuê mà không thích thì sa thải.

Nhiều khi người sử dụng lao động để cho một nhân viên đảm trách nhiều công việc, nhiều vị trí phi thể thức nhằm phân tách sức sáng tạo ra của cải vật chất cũng như giảm thiểu chi phí cố định cho nhân viên đó. Đây chính là cơ sở của cái mà Daniel Pink gọi là "người đại diện quốc gia tự do".

Vâng, tất cả chúng ta đều là những doanh nhân.

Quả là nhiều công ty muốn luyện cho nhân viên của họ quen với kiểu trung thành một-chiều. Tuy nhiên, người lao động ngày nay, đặc biệt là thế hệ trẻ, nhận ra rằng lòng trung thành phải từ hai phía. Họ không phải là kẻ ngốc. Họ không phải là những người sống theo tình cảm. Và họ không bao giờ biết đến kiểu sống gia trưởng của thời kỳ hậu Chiến tranh Thế giới thứ hai.

Thực tế, ngày càng có nhiều nhân viên cho rằng họ cũng có quyền hạn với các nhà quản lý. Với sự quan sát tinh tế, họ nhận thấy các nhà quản lý đang gặp phải những thách thức trong việc nuôi dưỡng và giữ nhân tài. Chính vì thế mà nhà quản lý/người sử dụng lao động cũng trở thành đối tượng được "tùy ý sử dụng" giống họ, thậm chí mức độ còn lớn hơn thế.

Trong tình hình đó, đối với các doanh nghiệp, không có chính sách ưu tiên nào tốt hơn là phục vụ nhân viên. Và một cách để chiếm ưu thế trong cuộc chiến giành nhân tài này là hãy xây dựng mối quan hệ đáng tin cậy nhất với nhân viên, đó chính là tình yêu.

Như đã nói, cuộc chiến giành nhân tài giữa các doanh nghiệp đang diễn ra hàng ngày, hàng giờ và bạn có thể thấy điều đó qua những chiến thuật thu hút và giữ nhân tài của các công ty, đặc biệt là các công ty thuộc khu vực kinh tế có tính cạnh tranh cao. Họ đòi hỏi rất nhiều ở nhân viên, nhưng bù lại họ cũng "cho" nhân viên rất nhiều.

Google là một ví dụ điển hình. Gã khổng lồ này cung cấp cho nhân viên rất nhiều dịch vụ tại chỗ, từ phòng tập, bàn bi-a cho đến những bữa ăn thịnh soạn và dịch vụ giặt là. Vào năm 2008,

Silicon Valley Insider ước tính ngân sách cho lương thực thực phẩm của Googe mỗi năm có thể vượt quá 72 triệu đô la.

Các công ty khác như Microsoft, Cisco và DreamWorks cũng đã xây dựng khu sân bãi với những điều kiện làm việc độc nhất vô nhị nhằm phát huy sự sáng tạo giá trị cũng độc nhất vô nhị từ nhân viên. Họ cố gắng gắn kết công việc với đời sống cá nhân của người lao động. Thậm chí, ngày nay, ngay cả những công ty ít "chiều chuộng" nhân viên nhất cũng bắt đầu theo xu hướng này. Khó tin nhất là có công ty còn tuyên bố về một "ủy ban hạnh phúc".

Khi nền kinh tế rơi vào khủng hoảng, một số người băn khoăn rằng liệu thế cân bằng này có chuyển sang thế có lợi cho các nhà sử dụng lao động không? Câu trả lời là nếu bạn tôn trọng và trung thành với nhân viên trong thời kỳ khó khăn thì họ sẽ không "bỏ" bạn khi nền kinh tế hưng thịnh cùng với vô vàn lựa chọn việc làm.

Xây dựng tình yêu với nhân viên ngay từ ban đầu

Cách sử dụng lao động của Whole Foods cho thấy muốn có được một mối quan hệ thâm giao với nhân viên thì bạn phải xây dựng nó ngay từ ban đầu. Trong khi nguồn vốn con người ngày càng trở nên quý giá, bạn cần phải coi nhiệm vụ đó là một ưu tiên trong chiến lược quản trị, thậm chí là trong thời buổi nền kinh tế xuống dốc.

Nếu bạn xem mối quan hệ với nhân viên là mối quan hệ tình yêu, có nghĩa là quan hệ lâu bền, thì chắc bạn sẽ nhận ra rằng sự mai mối ban đầu có thể là một yếu tố quyết định. Sẽ không có chuyện bạn chọn người bạn đời, chỉ trong một phút hứng lên hay là vào một ngày cuối tuần ở Las Vegas. Việc bạn chọn nhân sự cho tổ chức cũng tương tự.

Mặc dù quan điểm cho rằng con người là tài sản quý giá nhất của các doanh nghiệp đang ngày càng được công nhận, nhưng thực tế là bộ máy nhân sự vẫn chỉ được đóng vai trò thứ cấp. Đó chính là một tàn dư của Thời đại Công nghiệp. Nhiều doanh nghiệp dồn các nguồn lực cho những quyết định về trang thiết bị hơn là về vấn đề sử dụng lao động.

Đầu tư cho nguồn nhân lực là một vấn đề mà gần như tất cả các doanh nghiệp đều có thể tập trung một cách hiệu quả, để thực hành đi sát với lý thuyết mà họ đã đề ra.

Yêu khách hàng, yêu nhân viên của bạn

Như bạn thấy, nếu bạn phục vụ khách hàng tốt hơn bất cứ ai khác thì bạn sẽ đạt đến mối quan hệ tình yêu với họ. Và bạn cũng phải làm được tương tự với nhân viên, như Gandhi nói trong một bối cảnh khác là không có sự phân ngăn.

Đó không phải là mơ tưởng. Đó là cái cốt lõi của tính thực tế và thành công của doanh nghiệp. Giáo sư tài chính Alex Edmans của trường Wharton School đã khảo sát danh sách thường niên "100 công ty tốt nhất để làm việc tại Mỹ". Dựa vào phân tích các năm từ 1998 đến 2005, ông nhận ra rằng các nhà quản lý giỏi hơn trả lại cho nhân viên 14% lợi nhuận mỗi năm trong khi con số bình quân trên thị trường là 6%.

Ngày nay quan hệ giữa nhà quản lý với khách hàng và nhân viên là mối quan hệ tay ba. Trong thế giới kết nối, một nhà quản lý thiếu hiệu quả sẽ tự thấy mình trở nên lập dị và ngược lại, những nhà quản lý biết cách quan tâm và chu đáo với nhân viên sẽ làm việc hiệu quả hơn bao giờ hết.

Nhiều công ty và các tổ chức lớn khác bắt đầu nhận thức rõ vấn đề ấy. Trong những năm gần đây, Wal-Mart đã có hành động trước những quan ngại của dư luận về chính sách đãi ngộ của công ty với nhân viên. Một sự kiện đáng nhớ khác là gã khổng lồ ở Bentonville này đã rút khỏi vụ kiện một nhân viên có mức phí bảo hiểm lớn bất thường. Tập đoàn bán lẻ này đã nhận ra rằng ngày nay, với sức lan tỏa của đài báo và Internet thì khách hàng luôn có thể đồng hành cùng với nhân viên của họ. Thế nên nếu không được giải quyết ổn thỏa thì vụ kiện này có thể sẽ khiến Wal-Mart bị mất giá trị trên thị trường, thậm chí hủy hoại thương hiệu của họ, nếu không thì cũng phải chịu những trách nhiệm chính trị, quản lý và pháp lý.

Thống nhất thiên hướng của doanh nghiệp, người lao động và khách hàng

Mối quan hệ tình yêu giữa nhà quản lý và cấp dưới phải là nơi gặp gỡ giữa thiên hướng của doanh nghiệp, của nhân viên và của khách hàng.

Cốt lõi của mối quan hệ này là sự đảm bảo rằng thiên hướng của nhà quản lý phải nuôi dưỡng và phát triển thiên hướng của cấp dưới, những người làm việc trực tiếp với anh ta. Điều này không chỉ mang lại mối quan hệ lâu bền giữa họ mà còn là triển vọng cho sức sáng tạo những giá trị phi thường.

Để người lao động thỏa mãn thiên hướng của họ, nhà quản lý phải xem họ là những cá nhân riêng lẻ. Chắc chắn bạn cũng phải có cơ sở phân tích để đưa ra những đánh giá về toàn bộ hoặc từng bộ phận của doanh nghiệp. Tuy nhiên, những thước đo như vậy phải thể hiện được khả năng của bạn trong việc coi nhân viên là các cá nhân riêng lẻ.

Có nhiều doanh nghiệp đang cố gắng gắn kết thiên hướng của người lao động với thiên hướng của doanh nghiệp. Green Mountain Energy là đại diện tiêu biểu của nhiều công ty năng lượng tái sinh đưa ra những lợi ích môi trường cho nhân viên của họ. Mục tiêu của Green Mountain Energy là củng cố và thắt chặt mối quan hệ giữa công ty và người lao động bằng việc gắn giá trị của người lao động với công việc của họ tại công ty.

Zappos tiên phong trong lĩnh vực bán giày dép qua mạng và mở rộng sang nhiều dịch vụ bán lẻ khác. CEO của công ty này là Tony Hsieh đã tìm ra một "miếng bánh ngọt" bằng cách chú trọng đến sự hài lòng của nhân viên và khách hàng. Quan tâm đến mối quan hệ với khách hàng, ông đã tiến hành tổ chức khóa đào tạo toàn diện với mục đích nuôi dưỡng những kỹ năng cần thiết cho những người làm lãnh đạo. Zappos cũng củng cố mối quan hệ của nhà quản lý bằng cách khuyến khích họ thường xuyên gặp gỡ ngoài giờ với nhân viên cũng như tích cực cùng nhân viên tham gia các hoạt động giao lưu ngoài công sở.

Ngay cả Wal-Mart cũng đang tham gia vào công cuộc này. Nhà bán lẻ lớn nhất thế giới với hơn 1,4 triệu nhân viên này đang nỗ lực xây dựng mối quan hệ tình yêu với những nhân viên. CEO Lee Scott của Wal-Mart nói về thiên hướng gắn kết giữa công ty và người lao động như sau:

Không công ty nào tạo ra được sự khác biệt mà Wal-Mart đã làm được. Bạn có cơ hội đi làm hàng ngày để giúp mọi người sống tốt hơn và giúp thế giới trở nên tốt hơn. Và bạn có thể làm được điều đó mà không phải trở thành một ai đó khác hay là một công ty khác. Bạn là chính bạn và sống theo văn hóa, sứ mệnh và những giá trị của Wal-Mart của bạn. Cuối cùng thì không còn thiên hướng nào cao hơn thế cho bản thân chúng tôi và công ty của chúng tôi.

Những hành động của Wal-Mart trong việc phát triển môi trường bền vững đã cho thấy sức mạnh của sự gắn kết đồng thời giữa nhà quản lý, người lao động và khách hàng. Dự án "Nhân lực bền vững" của công ty này có sự tham gia của hơn nửa triệu nhân viên trong công ty. Họ cam kết sử dụng ít nhiên liệu hơn và tích

cực tập thể dục hơn để nâng cao sức khỏe và hiệu quả sản xuất của mỗi cá nhân cũng như tăng giá trị của họ với doanh nghiệp, giúp họ đạt được các mục tiêu cộng đồng trong quá trình làm việc với doanh nghiệp. Nhân viên của Wal-Mart tham gia các nhóm xanh, đưa đổi mới vào các vấn đề môi trường trong doanh nghiệp như là quản lý rác thải và sử dụng năng lượng. Đây là một chiến lược của công ty nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua những hoạt động môi trường hiệu quả, từ đó củng cố mối quan hệ với khách hàng và gắn kết với những cổ đông quan trọng.

Không ai có thể nhầm lẫn Wal-Mart với một tổ chức từ thiện. Những biện pháp được kết hợp đồng thời như thế sẽ giúp đại gia bán lẻ này mở rộng được tầm ảnh hưởng và tăng giá trị của thương hiệu Wal-Mart trên thị trường thế giới.

Đúng là Thời đại Thông tin có thể giúp một doanh nghiệp đáp ứng tốt hơn nhu cầu và thiên hướng của người tiêu dùng. Nếu chúng ta biết thống nhất thiên hướng của nhà quản lý, người lao động và khách hàng thì chính chúng ta cũng sẽ phải bất ngờ về những kết quả đạt được.

Quản lý bằng tình yêu

Thử thách cuối cùng để tiến đến tình yêu với nhân viên là bạn phải mạo hiểm để phục họ một cách tốt nhất.

Những nhà quản lý biết yêu nhân viên thì có thể khơi dậy sức sáng tạo giá trị và khai thác hiệu quả hoạt động ở họ. Một nhà quản lý dám mạo hiểm thì có thể truyền cảm hứng cho tất cả nhân viên làm được điều tương tự. Luồng gió mà Steve Jobs mang đến khi ông trở lại Apple cũng như là sự trở lại Starbucks của Howard Schultz như thổi nguồn năng lượng mới cho toàn bộ công ty. Jobs và Schultz đã mạo hiểm với những thành công trước đó của họ khi quyết định trở về và nỗ lực đưa công ty trở lại thời kỳ thịnh vượng.

Yêu có nghĩa là không bao giờ phải nói lời xin lỗi? Ngoại lệ của "No Asshole Rule" (Nguyên tắc không có kẻ bất tài)

Robert Sutton, tác giả cuốn *The No Asshole Rule* kể: "Ngay sau khi mọi người biết tôi đang viết một cuốn sách về những nhân vật điên rồ thì họ kéo đến và kể cho tôi nghe câu chuyện về Steve Jobs. Thật không thể tin là những người ở Silicon Valley lại sợ ông đến mức ấy. Ông ấy làm mọi người phát hoảng. Ông ấy làm mọi người phải khóc. Nhưng ông ấy gần như luôn luôn đúng, thậm chí ngay

cả sai thì ông ấy cũng sáng tạo đến mức đáng kinh ngạc."

Với thành tích của Jobs tại Apple, người ta khó có thể nói rằng ông không phục vụ tốt nhân viên và cổ đông của công ty. Ông hiểu rõ làm thế nào để có được hiệu quả hoạt động cao với cơ sở hiện tại, và điều đó đưa đến những đột phá về công nghệ và thiết kế. Ông đã lãnh đạo và đưa công ty đến thời kỳ thịnh vượng. Apple đã đạt được mối quan hệ độc nhất với những khách hàng tận tâm.

Như mọi người nói thì làm việc với Jobs có thể xem là một thử thách. Nhân viên của ông lúc thì thấy được đối xử như một thiên tài, sau thì lại như một kẻ vô dụng, rồi lại như với một thiên tài mà ông không đưa ra một lý do nào cả. Kiểu hay thay đổi thái độ hay cái tính vừa yêu vừa ghét nhân viên của Jobs giống như một tình yêu bất ổn vậy.

Thế nhưng người ta không hề nghi ngờ về tình yêu của Jobs dành cho Apple Inc.. Ông đã góp phần sáng lập và phát triển hãng máy tính này, đưa nó đến thành công và rồi cũng mất quyền kiểm soát nó. Và khi sự tồn tại của Apple Inc. bị đe dọa thì Jobs trở về. Ông không chỉ làm Apple sống lại mà còn đưa nó đến một tầm cao mới. Khi công ty đạt được những kết quả ngoài mong đợi thì dường như Jobs đã đạt đến mối quan hệ tình yêu với nhân viên, một quan hệ bền lâu đủ để vượt qua những hành động mang tính phục vụ chính mình và thiếu tinh thần trao quyền, thậm chí là ngay cả khi ông trở thành, theo lối nói học thuật của giáo sư Sutton, một "kẻ hoàn toàn điên rồ".

Công việc của Jobs không có lúc nào ngưng nghỉ. Công việc đó không đi theo những đường hướng đã vạch sẵn. Và luôn có những biệt lệ đầy rủi ro khó lường.

Hãy làm những gì mà chỉ mình bạn có thể

Với doanh nghiệp thì một nhà quản lý làm việc hiệu quả nhất là khi anh ta làm những việc mà chỉ mình anh ta có thể.

Đầu tiên hãy xét đến cách mà nhà quản lý chỉ đạo những nỗ lực của anh ta. Anh ta có hoàn thành nhiệm vụ tốt hơn những người khác không? Nếu câu trả lời là "không", nếu như có người nào đó làm việc tốt hơn anh ta ở bất kỳ một nhiệm vụ nào thì có nghĩa rằng nhà quản lý này chưa phục vụ hết khả năng.

Điều này đúng với tất cả các cấp độ trong một tổ chức. Samuel Taylor Coleridge viết về George Washington như sau: "Ông ấy không tự cao, và ông ấy làm những thứ mà chỉ mình ông ấy có

thể". Làm những việc mà người khác có thể làm tốt bằng hoặc hơn mình cũng đồng nghĩa với phương thức phục vụ chính mình.

Một trong những yếu tố quan trọng, một mức độ cao hơn trong trách nhiệm của nhà quản lý đó là khả năng nhìn nhận sự việc. Nhà quản lý phải hiểu được bối cảnh hoạt động của tổ chức. Dù đó là trên cơ sở thông tin bổ sung hay những đánh giá khác thường thì chúng đều có thể mang lại giá trị.

Có thể nói: nhà quản lý là con người của những mối quan hệ, trong nội bộ công ty và với bên ngoài. Hàng ngày, bạn phải tương tác với cấp trên, với cấp dưới, với đồng nghiệp, ngoài ra còn bao nhiêu mối quan hệ khác trong công ty. Và còn rất nhiều mối quan hệ bên ngoài có tác động đến khả năng phục vụ của bạn.

Xây dựng những mối quan hệ hiệu quả, điều này nói thì dễ nhưng làm thì khó. Shirley William, một chính khách cánh tả lâu năm của Anh, đã nói về thất bại của một đồng nghiệp rất có tài khi cố gắng vươn đến hàng ngũ cấp cao trong giới chính khách. Theo quan sát của bà thì ông rất biết xây dựng mối quan hệ với cấp trên và cấp dưới nhưng lại thất bại trong mối quan hệ với những người đồng cấp.

Nhiều người có những khuynh hướng thất thường trong việc xây dựng các mối quan hệ, nghĩa là chúng ta chỉ tập trung vun đắp mối quan hệ này rồi bỏ quên một số mối quan hệ khác. Sự thiên lệch này ảnh hưởng đến các hoạt động hàng ngày của bạn đồng nghĩa với việc bạn đang thực hiện phương thức phục vụ chính mình. Để cải thiện điều đó, bạn hãy đặt ưu tiên cho các mối quan hệ dựa trên đánh giá đâu là mối quan hệ góp phần đắc lực nhất cho việc gia tăng lợi ích của những người mà bạn phục vụ.

Các nhà quản lý cấp cao chịu trách nhiệm giám sát các mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng. Frank Blake, Howard Schultz và nhiều vị CEO khác đang vận dụng phương thức "quản lý bằng việc đi xung quanh" để quan sát hoạt động của nhân viên. Đây là cách đánh giá và củng cố mối quan hệ với nhân viên của họ. Đôi khi, đây cũng là cách giúp các nhà quản lý cấp cao trực tiếp quan sát mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng.

Có nhiều công ty yêu cầu các nhà quản lý cấp cao dành nhiều thời gian giao tiếp với khách hàng nhằm đảm bảo rằng họ nhận được những thông tin chính xác. Đây cũng có thể là một biện pháp chống khuynh hướng nuôi dưỡng những lợi ích và nhu cầu của giới cán bộ quan liêu trong các tổ chức lớn (thậm chí là khi họ

tuyên bố rằng họ đang hành động vì lợi ích của khách hàng).

Charlene Begley, CEO của tập đoàn GE Home & Business Solutions tin rằng Jeff Immelt, CEO của GE, là người hiểu được sự cần thiết của việc duy trì sự tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Begley cho hay, ở GE, mọi người có thể nói với lãnh đạo cấp cao những điều mà họ tin rằng giới lãnh đạo muốn nghe. Đứng từ góc độ bên ngoài thì "khách hàng sẽ cho bạn biết tình hình thực tế. Họ không quan tâm đến việc bạn là ai, họ chỉ muốn giá trị mà bạn có thể mang lại cho họ. Khách hàng là người mang đến cho bạn thông tin chính xác nhất".

Làm những gì chỉ mình bạn có thể với tư cách là một nhà quản lý đồng nghĩa với việc bạn phải có khả năng thích nghi nhanh, sẵn sàng chấp nhận những thay đổi trong cuộc sống riêng của bạn. Bạn phải chuẩn bị tinh thần để sẵn sàng đảm nhận những nhiệm vụ và vai trò vượt quá kinh nghiệm và "vùng thoải mái" của bạn. Và bạn phải được mọi người ghi nhận là bạn đã "cho" nhiều hơn những gì bạn muốn người khác đáp lại.

Về điểm này thì phải kể đến Doug Parker, CEO của hãng hàng không U.S. Airways. Ông đã đạt được những thành công ban đầu nhờ vào khả năng phân tích và định lượng nổi tiếng. Năm 33 tuổi, ông được bổ nhiệm làm Giám đốc Tài chính (CFO) của công ty America West. Khi đang tiến nhanh trên con đường sự nghiệp, Parker nhận ra rằng để phục vụ hiệu quả hơn thì ông cần vượt qua được cái tính dè dặt và lối sống nội tâm của mình. Nhờ gắn kết với nhân viên và cổ đông, từ những người thợ máy làm việc trên các chuyến bay, phi công, tiếp viên hàng không cho đến các nhà quản lý, các thành viên trong Hội đồng Quản trị và các cổ đông bên ngoài, Parker đã làm chủ được các kỹ năng giao tiếp.

Nhiều khi, nhà lãnh đạo cấp cao phải tập trung vào một nhiệm vụ của tổ chức để phục vụ toàn bộ hệ thống hiệu quả. Bob Parsons, nhà sáng lập kiêm CEO của công ty đăng ký và quản lý tên miền Go Daddy, đã rất thất vọng khi thị phần của công ty không phản ánh được giá trị của nó. Và ông đã quyết tâm để cải thiện tình hình.

Trong thời gian này, công việc mà Parsons tập trung tâm huyết chính là hoạt động marketing. Ông tin rằng khi mọi người biết đến công ty ông và các sản phẩm dịch vụ thì doanh số bán hàng cũng được kéo lên. Và ông quyết tâm với Giải Super Bowl (Siêu Cúp) năm 2005 – Giải Vô địch của Liên đoàn bóng bầu dục nước Mỹ và là một trong những sự kiện thu hút công chúng Mỹ nhất.

Kết quả là Go Daddy trở thành một cái tên mà công chúng không mấy ai không biết đến với một quảng cáo ấn tượng và gây nhiều tranh cãi theo chủ ý của Parsons. Trong quảng cáo đó, một cô người mẫu xinh đẹp mặc chiếc áo thun bó sát với logo Go Daddy chạy ngang ngực, một hình ảnh nhại lại "sự cố trang phục" gần đây của ca sỹ Janet Jackson. Khán giả sau đó được mời đến trang web của Go Daddy để xem sản phẩm và những quảng cáo đặc sắc khác bị cơ quan kiểm duyệt cấm phát hành. Từ đó, "Go Daddy Girl" (Cô gái Go Daddy) đã trở thành một hiện tượng ở Mỹ.

Parsons nói rằng quảng cáo là "nơi tôi thấy có ảnh hưởng lớn nhất đến doanh thu của chúng ta". Sau này, ông còn thành lập hãng Go Daddy Productions chuyên xây dựng các chương trình quảng cáo với giá rẻ hơn nhiều so với các công ty quảng cáo bên ngoài.

Vào thời kỳ Go Daddy phụ thuộc rất nhiều vào quảng cáo thì Parsons cho hay: "Chúng tôi không có một ngân sách riêng dành cho quảng cáo". Họ chỉ đơn giản là luôn tìm kiếm cơ hội. Đó là lý do tại sao sau đó Parsons lại chọn "nữ hoàng tốc độ" Danica Patrick làm "Cô gái Go Daddy".

Các nhà lãnh đạo nắm quyền hành cũng phải có óc phán quyết để nhận ra khi nào thì các thủ tục, nguyên tắc và các thước đo đang phục vụ doanh nghiệp hay khi nào thì doanh nghiệp đang phục vụ chúng. Họ phải "biết" khi nào cần phá lệ hoặc thay đổi các hệ thống để mang lại hiệu quả cho tổ chức.

Vậy nên họ cũng là những người chịu trách nhiệm quản lý cơ cấu của tổ chức. Cơn bão tài chính phố Wall năm 2008 là một bài học về lỗ hổng trong quản lý cơ cấu tổ chức. Không một nhân vật cấp cao nào trong khu vực tài chính đứng về phía lợi ích chung để chống lại sự tham lam và thói chơi bời bằng tiền của thiên hạ vốn đã kéo dài cả vài thập kỷ nay của một số nhân vật thế lực trong ngành. Danh tiếng lâu đời của các ngân hàng đầu tư như Lehman Brothers và Bear Stearns đã dụ được nhiều nhà đầu tư nhẹ dạ chấp nhận những rủi ro khôn lường trong những văn kiện mập mờ. Nhà phân tích tài chính Michael Lewis cho rằng sự chuyển đổi các ngân hàng đầu tư từ tư cách là đối tác sang tập đoàn công chính là một bước ngoặt định mệnh.

Nếu tổ chức đã tín nhiệm đặt bạn vào vị trí lãnh đạo thì bạn phải chịu trách nhiệm xác định xem liệu những thay đổi trong cơ cấu tổ chức của công ty bạn sẽ gây ra những hậu quả gì. Trái ngược với những nhân vật kế nhiệm thích hào nhoáng, các vị lãnh đạo đi trước của các tập đoàn tài chính phố Wall huyền thoại luôn nhận

thức rõ ràng về đối tượng mà họ đang phục vụ.

BẠN CÓ THẤY MÌNH HOÀN THIỆN HƠN MỖI NGÀY?

James McNerney đã trở thành CEO của hãng Boeing sau khi gặt hái được nhiều thành công trong sự nghiệp tại General Electric & 3M. Ông đã dành toàn bộ tâm huyết để đưa doanh nghiệp liên tục đi lên bằng cách phát triển yếu tố con người. Ông nói: "Tôi bắt đầu bằng phát triển con người, trong đó có sự phát triển của cá nhân tôi. Tôi không bắt đầu với chiến lược hay sản phẩm của công ty mà bắt đầu bằng sự phát triển của con người bởi tôi tin rằng nếu những người điều hành và làm việc tại công ty phát triển thì đương nhiên sẽ kéo theo sự phát triển của công ty. Quan điểm của tôi là vậy, và mỗi năm tất cả chúng tôi thấy mình được cải thiện 15%. Thường thì điều này có nghĩa là phát triển khả năng lãnh đạo cũng như khả năng vạch ra đường lối cho nhân viên của bạn rồi truyền cảm hứng cho họ để họ đạt được mục tiêu. Tôi thường nghĩ về điều này khi muốn giúp người khác tiến bộ."

Để sáng tạo giá trị, quá trình cải tiến này phải lấy khách hàng làm trọng tâm. Và không gì bằng mối "quan hệ tay ba" giữa khách hàng, người lao động và doanh nghiệp.

Ngày nay, chúng ta có vô vàn cơ hội để học hỏi bằng cách lắng nghe. Quả thực, bạn có muôn vàn cơ hội học hỏi khi mà những người xung quanh bạn không bị hạn chế khả năng thể hiện bản thân. Các tổ chức và cá nhân có thể tiếp cận với nguồn thông tin vô tận để thấu hiểu quan điểm, nhu cầu và kinh nghiệm của những người mà họ đang phục vụ.

Những đột phá trong đổi mới không chỉ xuất phát từ việc bạn lắng nghe khách hàng mà còn từ chính sự lắng nghe tổ chức. Về điểm này thì Scott Cook – nhà sáng lập Intuit – cho biết, ông bị ảnh hưởng bởi lịch sử hoạt động của Hewlett-Packard (tập đoàn công nghệ thông tin HP). Đối với ông, nhân viên trẻ và những người luôn biết sống cởi mở và nhiệt huyết có thể là một tài sản quý báu. Cook đã thiết lập chương trình "Idea Jams" nhằm khai thác, phát hiện và ủng hộ những sáng kiến đổi mới có thể tạo ra giá trị cho công ty.

Những thành tựu đổi mới quý giá có thể đến từ cấp cơ sở và cũng có thể đến từ phương pháp tiếp cận với bên ngoài, tức là khách hàng. Thế giới mới với phương thức quản lý của thế kỷ XXI đã tạo

ra thứ mà C.K. Prahalad gọi là "đồng sáng tạo". Đây chính là cốt lõi của "nguồn dữ liệu từ đám đông". Thay vì cố gắng tự hình dung các sản phẩm và dịch vụ mới, các công ty tạo ra giá trị bằng cách để khách hàng tham gia vào quá trình phát triển. Các công ty để người tiêu dùng sử dụng sản phẩm rồi chia sẻ những kinh nghiệm của họ về tính ứng dụng của chúng, từ đó tác động ngược trở lại quá trình thiết kế sản phẩm.

Thực tế là những doanh nghiệp có tinh thần đổi mới luôn nỗ lực kết hợp nguồn sức mạnh nội lực và ngoại lực, biến chúng thành một nguồn lực mang lại những giá trị to lớn.

Nokia là một ví dụ cho chủ trương này. Gã khổng lồ trong làng điện thoại di động có trụ sở tại Phần Lan này đã lôi kéo được khách hàng và các bên liên quan khác tham gia vào quá trình phát triển các ứng dụng điện thoại di động trong tương lai. Nokia cũng duy trì hoạt động của các phòng thí nghiệm với công nghệ cao và thiết kế hiện đại tại nhiều khu vực trên thế giới.

Nokia công nhận rằng đổi mới và nâng cao chất lượng cũng đồng nghĩa với việc phải có những thay đổi tương ứng trong cơ cấu tổ chức của công ty. Vì thế tập đoàn đã rất nhiều lần đổi mới cơ cấu doanh nghiệp.

Điều này phù hợp với lịch sử và văn hóa của Nokia. Thành lập vào năm 1865, ban đầu Nokia là một công ty chuyên về đồ gỗ. Thương hiệu Nokia nhanh chóng trở nên nổi tiếng trong rất nhiều ngành công nghiệp, từ giấy, lốp xe, giày cao su cho đến ti vi. Hiện nay, với sự thâm nhập vào thị trường điện thoại di động, Nokia đang nhòm ngó đến thị trường truyền thông qua Internet.

Không chỉ Nokia mà Cisco System cũng đã tích cực thử nghiệm đổi mới cơ cấu nhằm thỏa mãn nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng. Cisco luôn tìm cách kết hợp sức mạnh của một cơ cấu tổ chức dựa trên chức năng với lợi ích của các nhóm đa chức năng. Tờ *Economist* cho biết, CEO John Chambers đã lãnh đạo Cisco đảm nhận hơn 30 thị trường mới và ông đặt ra mục tiêu là phải có "ít nhất một nửa số đó thành công, đem lại 25% doanh thu cho công ty sau 5-10 năm tới."

Những ví dụ trên cho thấy sự chuyển hướng từ phương thức quản lý ra-lệnh-và-kiểm-soát sang phương thức quản lý của thế kỷ XXI – quản lý bằng truyền cảm hứng, trao quyền và chịu trách nhiệm.

Trước đây, trong Thời đại Công nghiệp, cơ cấu tổ chức cũng giống

như kiến trúc của một công trình. Ý niệm "cơ cấu" và cách thể hiện qua biểu đồ sơ đồ tổ chức truyền thống đã củng cố quan điểm này. Đó là một kiểu cơ cấu tẻ nhạt nếu không muốn nói là cố hữu và đòi hỏi con người phải điều chỉnh theo nó.

Tuy nhiên, trong Thời đại Thông tin hiện nay, với những giá trị được sinh ra do biết kết hợp các yếu tố từ cấp cơ sở với các yếu tố bên ngoài, các doanh nghiệp trong những môi trường cạnh tranh toàn cầu ngày càng giống với các thực thể sống. Chúng có các cơ quan chức năng. Điều khác biệt là trong một thời gian ngắn chúng có thể thích nghi để tạo ra những bước phát triển lâu dài.

Nokia và Cisco nổi tiếng bởi lẽ cả hai doanh nghiệp này đều đã rất thành công về tài chính. Nhiều người cho rằng doanh nghiệp chuyển đổi cơ cấu có nghĩa là nó đang có vấn đề. Thế nhưng, thực tế hoàn toàn khác. Lịch sử phát triển của Cisco và Nokia là lịch sử của đổi mới và điều chỉnh cơ cấu tổ chức, chính điều đó đã đưa họ đến với những thành công vượt trội cho dù phải đối mặt với rất nhiều thách thức. Trong lĩnh vực công nghệ, cả hai công ty này đều nhận thức được tốc độ thay đổi nhanh chóng và liên tục của thế giới mà họ đang sống.

Vào tháng Tư năm 2009, tạp chí *McKinsey Quarterly* đã xuất bản một nghiên cứu về quá trình chuyển đổi doanh nghiệp. Theo *McKinsey*, các cuộc chuyển đổi mang tính phòng ngự, tức là doanh nghiệp cơ cấu lại tổ chức trước những thay đổi bên ngoài thị trường, khủng hoảng quản lý hoặc là do ý thích của doanh nghiệp, thì chỉ có 34% thành công. Ngược lại, "chuyển đổi mang tính cấp tiến", tức là cơ cấu lại tổ chức để tạo điều kiện cho những người thi hành nhiệm vụ đạt đến cấp độ cao hơn (ví như "từ tốt lên xuất sắc") lại có tỷ lệ thành công là 47%.

Biết chủ động để phục vụ hiệu quả hơn có thể mang lại nhiều giá trị hơn là những biện pháp mang tính phòng vệ được nhận thức và thực hiện trong một tầm nhìn hạn hẹp.

Thay đổi là quy luật của cuộc sống. Nếu bạn muốn là người phục vụ hiệu quả nhất thì bạn phải biết dự đoán và đón đầu thay đổi. Điều này đòi hỏi bạn phải có khả năng thích nghi và phát triển công ty theo đường hướng từ ngoài vào trong. Và nó cũng đòi hỏi lòng can đảm. Lợi ích từ việc chuyển đổi doanh nghiệp có thể mang tính lý thuyết trong khi bạn có thể phải trả giá tức thời. Cisco là một ví dụ. Công ty này đã đánh mất 1/5 các nhà quản trị cấp cao trong quá trình quá độ sang nền văn hóa có tính tập thể hơn.

Tận dụng sai lầm

Mỗi nỗ lực cải thiện hệ thống và học hỏi đều có thể khiến bạn mắc lỗi hoặc phạm sai lầm. Vậy nhà quản lý nên tận dụng những lỗi đó như thế nào để có thể trao quyền và phát triển các cá nhân và tổ chức?

Vào năm 2009, tập đoàn ô tô Toyota đã phạm phải một sai lầm nghiêm trọng khiến đại gia ngành công nghiệp ô tô này hoàn toàn bị loại khỏi cuộc chơi do chính mình đặt ra. Liệu Toyota có thể khắc phục sai lầm để lấy lại được lòng tin của người tiêu dùng và vị trí của nó trên thị trường?

Nokia Labs được mọi người biết đến với khẩu hiệu: *Thất bại nhanh, Học nhanh, Phát triển nhanh.* Daniel Pink khuyên mỗi người nên mắc "những sai lầm xuất sắc". Trên cơ sở hoạt động hàng ngày, các nhà quản lý thường hiểu rõ liệu sai lầm có thể mang lại kết quả hay gây ra những hậu quả gì.

Hãng hàng không Southwest Airline cam kết sẽ bỏ qua, thậm chí là khuyến khích nhân viên mắc lỗi nếu những lỗi đó có mục đích phục vụ khách hàng. Cựu CEO Herb Kelleher nhớ lại:

> *Một lần tôi nhận được thông báo từ nhân viên dịch vụ khách hàng ở sân bay quốc tế Baltimore/ Washington. Cô này vẫn đang trong thời gian thử việc. Cô ấy viết: 'Ông Herb, tôi hy vọng là ông sẽ làm những gì ông nói, vì tối qua do sự cố thời tiết mà chúng ta phải hoãn chuyến bay từ BWI đến Islip và tôi đã thuê ba chiếc xe buýt để đưa hành khách đến Islip'. Tôi đã viết lại cho cô ấy rằng: 'Tôi không chỉ định làm những gì tôi nói mà tôi còn muốn cô biết rằng chúng tôi sẽ khen thưởng cô'. Với một người đang trong thời gian thử việc thì không hề được công đoàn bảo vệ hay được bảo đảm về công việc, thế mà cô ấy đã chủ động xử lý tình huống. Điều đó chẳng tuyệt vời lắm sao?"*

Rõ ràng ở một chừng mực nào đó thì đây có thể là một sai lầm có nguy cơ phải trả giá. Thế nhưng Kellerher đã biết phát hiện những gì có thể học hỏi và tìm thấy giá trị từ chính lỗi lầm.

Lịch sử phát triển của loài người đầy rẫy những sai lầm có thể thúc đẩy những đột phá. Rất nhiều khám phá và phát minh chứng minh điều đó. Người ta hiểu rằng các nhà khoa học phải thí nghiệm thì mới có thực tế thành công, các nhà thám hiểm thì phải dò đường để tìm đến những lục địa chưa được khám phá. Các

nhà lãnh đạo như Jim Sinegal cũng có chung quan điểm này. Vào đầu năm 2009, khi Costco thông báo sẽ đóng cửa các cửa hàng hoạt động kém hiệu quả thì Sinegal cho rằng đó là "một thí nghiệm quý giá đối với chúng tôi".

Tuy nhiên, có nhiều nhà quản lý lại thích chì chiết sai lầm của người khác. Điều đó đồng nghĩa với việc họ đang phục vụ bản thân và thể hiện thứ quyền lực không thực tế. Tệ hơn là một số nhà quản lý lại đánh giá đóng góp của nhân viên dựa trên những sai lầm thay vì thành tích.

Huấn luyện viên danh tiếng của đội San Francisco 49ers Bill Walsh lựa chọn phương thức quản lý trao quyền. Ông nói rằng nếu ông thấy một cầu thủ thể hiện phong độ tốt một lần, nếu ông biết cách huấn luyện thì anh ta có thể duy trì được phong độ đó. Đó chính là lý do tại sao ông quyết tâm phát triển hai tiền vệ mà theo đánh giá ban đầu là không có gì nổi bật. Với nỗ lực huấn luyện của ông, Joe Montana và Steve Young sau này đã trở thành những cầu thủ được vinh danh trên Đại lộ Danh vọng. Và cũng chính Walsh là người đứng sau Jerry Rice, giúp anh từ một cầu thủ có phong độ không ổn định thành một trong những cầu thủ xuất sắc nhất trong lịch sử Liên đoàn Bóng bầu dục Mỹ.

Những thành tích lẫy lừng đã đem về cho John Wooden danh hiệu "Huấn luyện viên vĩ đại nhất của thế kỷ XX". Có thể nói, thành công của ông một phần là vì ông đã biết chú ý đến những yếu tố không bị giới hạn bởi những cuộc chơi. Ông đã phát triển các thước đo và cả những sai phạm để đi đến thành công. Wooden giao trách nhiệm về thành tích thi đấu cho cả đội tuyển với tư cách là một tập thể chứ không phải với tư cách là các cá nhân. Ông luôn đòi hỏi cả đội phải nỗ lực tối đa ngay cả với những cuộc chơi mà U.C.L.A luôn đứng ở vị trí dẫn đầu. Ông cũng giám sát chuyện học hành của các cầu thủ trên lớp vì ông cho rằng đó là sự thể hiện những nét tính cách giúp đội tuyển của ông trở nên nổi trội trên sân bóng rổ.

Với những sai lầm có thể tạo ra sự đột phá thì là vậy, thế còn những "sai phạm" theo kiểu chống đối thì sao? Một tổ chức có thể chấp nhận "kiểu trò chơi" ở mức nào để khuyến khích thử nghiệm và đổi mới?

Taylor Clark kể lại rằng nhà lãnh đạo cấp cao của Starbucks đã có một thời gian dài phản đối ý tưởng phát triển một sản phẩm khác chứ không phải là thứ cà phê nóng truyền thống, vốn là nền tảng cho những thành công ban đầu của hãng này. CEO Howard

Schultz lúc đầu phản bác ý tưởng về loại cà phê lạnh và pha trộn do các cửa hàng ở Nam California đề xuất. Thế nhưng một số nhà quản lý vẫn ngấm ngầm làm việc cùng các đối tác tại các cửa hàng của Starbucks để tìm ra công thức chế biến, thử nghiệm và tung ra thị trường thứ đồ uống mới này.

Kết quả là thương hiệu "Frappucino" ra đời đã đem lại doanh thu hàng năm trên một tỷ đô la cho Starbucks.

Liên tục tự hoàn thiện mình cũng là một nhiệm vụ của nhà quản lý

Có những nhà quản lý mới vào nghề tự cho rằng họ đã "đến đích" bởi lẽ họ nghĩ khi đã lên được chiếc ghế quản lý nghĩa là họ được công nhận về trình độ và có khả năng chỉ đạo công việc cấp dưới hiệu quả hơn. Thay vì nhìn nhận vai trò mới này là một thử thách đòi hỏi phải liên tục phát triển bản thân thì họ coi đó là sự khẳng định quá trình học hỏi của họ đã hoàn thành.

Quan điểm đó hoàn toàn đi ngược với định hướng làm dịch vụ. Càng có cơ hội phục vụ thì bạn càng phải liên tục học hỏi và phát triển bản thân. Bởi lẽ nhu cầu của đối tượng mà bạn phục vụ luôn thay đổi và thế giới hiện đại ngày nay cho họ rất nhiều lựa chọn, thế nên bạn phải nỗ lực để phát triển bản thân hơn bao giờ hết.

Khi bạn hoàn thiện bản thân và khuyến khích sự phát triển của nhân viên trong công ty, có nghĩa là bạn đang đảm bảo một chu trình đúng. Bên cạnh những vấn đề lãnh đạo khác của thế kỷ XXI, việc bạn thực hiện những chủ trương đúng sẽ tạo ra được lợi thế cạnh tranh. John Hagel, John Seely Brown và Lang Davidson đã đưa ra quan điểm thế này: "Những nhân viên có năng lực lựa chọn làm việc cho công ty và trụ lại ở đó bởi họ tin rằng họ sẽ học hỏi nhanh hơn và tốt hơn so với khi họ làm cho những ông chủ khác".

Thực trạng đó là một nguy hiểm và mang tính bất ổn hay chính là cơ hội chưa có trong tiền lệ để phát huy khả năng phục vụ của bạn, cải thiện cuộc sống của nhà quản lý, người lao động và khách hàng, đó là điều bạn có thể lựa chọn.

Giao tiếp luôn luôn là một yếu tố cốt yếu trong vai trò lãnh đạo và quản lý. Đặc biệt trong thế kỷ XXI, khi chỉ cần một cái kích chuột là có thông tin ở khắp mọi nơi thì điều này trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.

Cơ hội giao tiếp luôn đi kèm với trách nhiệm giải trình mà bạn vốn không được chuẩn bị. Trong tác phẩm *A Random Walk: One*

Man's Evolution into Leadership (Một chuyến đi dạo ngẫu nhiên: Sự tiến triển thành lãnh đạo của một con người), Andy Grove – vị lãnh đạo danh tiếng của Intel đã kể lại một câu chuyện thú vị. Với tư cách là CEO, Grove có bài nói chuyện với nhân viên mới của công ty về định hướng của họ. Ông đề nghị mọi người đặt câu hỏi và ông trả lời. Cũng chẳng có gì ngạc nhiên khi những câu hỏi rất đa dạng, phong phú. Grove cho rằng nếu các câu trả lời của ông về một chính sách của công ty khiến ông "lo lắng" thì có nghĩa rằng "có gì đó không ổn với những điều chúng ta định làm". Ông nói thêm: "Ngày nay, tôi bổ sung bài kiểm tra này bằng cách tự hỏi tôi sẽ thoải mái ở mức độ nào khi tôi giải thích về những hành động được dự kiến trên chương trình *The Daily Show with Jon Steward*".

5
Giao tiếp hiệu quả

Một nghị sỹ tiểu bang từ Midwest, Los Angeles đến dự Đại hội Toàn quốc của Đảng Dân chủ năm 2000 đã phải ra về sớm hơn dự định.

Người ta không cho ông mon men đến cửa hội nghị. Ông bị cấm đi lại tự do ở nơi các nhân vật quyền cao chức trọng đang nhộn nhịp ra vào. Một điều sỉ nhục hơn nữa là khi ông thuê một chiếc ô tô thì chủ nhân của nó không chấp nhận thẻ tín dụng của ông. Tất cả những sự việc này diễn ra sau khi ông bị thất bại hoàn toàn trong lần bổ nhiệm vào chiếc ghế Nghị viện Hoa Kỳ vài tháng trước đó.

Bốn năm sau đó, nhà lập pháp được ít người biết đến này đã có bài phát biểu quan trọng trước Đại hội Toàn quốc của Đảng Dân chủ ở Boston. Với tài hùng biện tuyệt vời, Barack Obama ngay lập tức được cả thế giới công nhận là một ngôi sao mới xuất hiện trong làng chính trị.

Ba tháng sau, vào tháng 11 năm 2004, Obama đắc cử Thượng nghị sỹ Hoa Kỳ. Vào cuối năm thứ hai ở Washington, ông bắt đầu chiến dịch tranh cử chức Tổng thống. Không hề có bề dày thành tích, nấc thang đưa Obama tiến nhanh trên con đường sự nghiệp chủ yếu dựa vào khả năng giao tiếp của ông.

Vào tháng 9 năm 2008, một ngôi sao khác xuất hiện trong làng chính trị. Thống đốc bang Alaska Sarah Palin vẫn chỉ là một nhân vật ít ai biết đến khi John McCain, với sự nhất trí của Đảng Cộng hòa, chọn bà làm ứng viên nữ đầu tiên cho chức Phó Tổng thống. Lúc đó bà Palin 44 tuổi. Cũng giống như Obama, thành tích của bà còn kém xa so với hầu hết những nhân vật muốn ra tranh cử khác. Bà từng giữ chức thị trưởng của Wasilla, bang Alaska. Chỉ hai năm trước đó, bà đã đảo ngược tổ chức chính trị tại tiểu bang này khi

đánh bại vị thống đốc đương nhiệm thuộc Đảng Cộng hòa (đồng thời cũng là một thượng nghị sỹ Hoa Kỳ).

Năm ngày sau thông báo đầy bất ngờ về lựa chọn của McCain, những người phản đối trong giới chính khách và giới báo chí đã chỉ trích Palin bằng những tin đồn thô bỉ và tập trung công kích sự tín nhiệm và khả năng của bà. Một số người đưa ra khả năng là bà sẽ bị buộc phải rút lui trong tủi nhục.

Kết quả là thế giới lại quay ra mong đợi được nghe Palin phát biểu trước hội nghị quốc gia trong đảng của bà. Bà bước đi trên bục khán đài với dáng vẻ ngoan cường. Bài diễn thuyết của bà giàu sức thuyết phục và ấn tượng về cách trình bày. Đáng nể là thống đốc bang Alaska không chỉ biết trụ vững trong những hoàn cảnh khó khăn nhất mà bà còn làm được nhiều điều tuyệt vời hơn thế.

Mặc dù có những quan điểm chính trị khác nhau nhưng cả Barack Obama và Sarah Palin đều đã đi lên được đến cấp cao nhất trong làng chính trị nhờ vào khả năng giao tiếp xuất sắc. Kỹ năng giao tiếp của Obama đã đưa ông đến với Nhà Trắng và đồng thời cũng là cơ sở cho Giải Nobel vì Hòa bình mà ông đã được vinh dự trao tặng trong những tháng đầu của nhiệm kỳ Tổng thống.

Trái lại với Obama, Palin có những biểu hiện thất thường khi cuộc tranh cử đi vào thời kỳ quyết liệt. Những lời bàn tán về bà nổi lên rồi lại lắng xuống, tất cả đều xoay quanh hiệu quả giao tiếp của nữ chính khách này.

Obama và Palin đã kế thừa truyền thống lâu đời của các chính khách Hoa Kỳ, biết dùng sức mạnh của ngôn từ để trở nên nổi bật.

Cách mạng Thông tin nổ ra đã làm đảo ngược thế giới đó. Ngày nay, cá nhân hay tổ chức nào cũng có quyền khai thác sức mạnh của giao tiếp, truyền thông ở một mức độ đáng kinh ngạc.

Trong thế giới truyền thông này, mọi người đều có thể sử dụng camera và phần mềm chỉnh sửa phim ảnh. Ai cũng có thể dựng và phát hành một tài liệu bằng video. Và kiểu độc quyền trong truyền thông – giao tiếp do một số cá nhân và tổ chức quyền lực vận hành đang dần tàn lụi.

Cũng trong thời đại này, sự hớ hênh trong giao tiếp có thể gây ra những hậu quả nghiêm trọng. Điều này đúng với mọi người, ở mọi nơi trên thế giới. Và nó đúng với CEO của các tập đoàn lớn, đúng với những người làm marketing, những người làm kinh doanh, những người làm quản lý hay bất kỳ vị trí nào khác trong

một tổ chức.

TRONG THẾ KỶ XXI, TRUYỀN THÔNG – THÔNG TIN SẼ KHÔNG CHỈ LÀ MỘT NHÂN TỐ HỖ TRỢ

Với tầm quan trọng đang ngày càng lớn của công tác truyền thông – thông tin, người ta cho rằng ý nghĩa, vai trò của nó sẽ nhanh chóng được cả thế giới công nhận. Thế nhưng vẫn còn nhiều tổ chức và cá nhân chưa nhận thức được hết giá trị của nó.

Dễ thấy rằng một công ty lớn trong thế kỷ XXI sẽ coi công tác truyền thông – thông tin là một phần trung tâm của quá trình ra quyết định. Khi bàn thảo về hướng hành động, từ việc thiết lập quan hệ qua mạng xã hội, giới thiệu sản phẩm mới đến công bố các kết quả tài chính hay phản ứng trước khủng hoảng, thì một công ty nên gắn truyền thông – thông tin với chiến lược kinh doanh ngay từ ban đầu.

Nhưng thực tế có nhiều, nếu không muốn nói là hầu hết các công ty, lại không đi theo đường lối đó. Thường thì họ chỉ chú ý đến các vấn đề truyền thông – thông tin sau khi các chiến lược hoặc các quyết định đã được đưa ra. Họ xem truyền thông – thông tin chỉ là một nhân tố bổ trợ. Họ hành động như thể họ đã biết điều gì là tốt nhất đối với những đối tượng mà họ sẽ phục vụ. Điều này cũng giống như kiểu trong một cuộc hội thoại, bạn không lắng nghe đối phương nói gì và chỉ đơn giản là nói xen vào quan điểm của người khác.

Một số công ty thì có những bước bổ sung mang tính trung gian. Ngay từ lúc hội bàn về đường lối chiến lược, họ sử dụng các chuyên gia về truyền thông-thông tin với tư cách là các quan sát viên nhằm mục đích là các phát ngôn viên của họ sẽ có thể đưa ra được quyết định cuối cùng. Trừ khi truyền thông-thông tin được gắn với chính những quyết định đó, nếu không thì đây cũng chỉ là một phương án thiếu hoàn chỉnh.

Nhiều nhà quản trị đã khẳng định rằng truyền thông- thông tin là nhiệm vụ của tất cả mọi người trong tổ chức nhưng thường thì điều đó có nghĩa rằng không ai chịu trách nhiệm về kết quả của nó.

Phương án tối ưu đối với mỗi tổ chức và cá nhân trong vai trò lãnh đạo là phải biến truyền thông – thông tin thành một cơ sở chủ đạo cho các quyết định và hành động. Ngay từ đầu bạn hãy lắng nghe

và tìm cách để phục vụ những cổ đông đa dạng – khách hàng, các cổ đông thật sự, các nhà đầu tư triển vọng, các cộng đồng, các tổ chức phi chính phủ, các cơ quan quản lý hay các blogger.

Jack Martin – Chủ tịch của công ty Public Strategies – cho rằng nên xếp truyền thông-thông tin vào vị trí "chiếc ghế thứ 5" quanh bàn họp của ban giám đốc, bên cạnh bốn chiếc ghế quen thuộc dành cho các bộ phận tài chính, luật, kế toán và quản lý.

Nếu bạn nhìn vào những gì mà các CEO ngày nay đang làm thì bạn sẽ thấy nhiệm vụ đó rõ ràng mang tính cấp bách. Vô hình trung, nhiều công ty đang thực hiện các kế hoạch truyền thông – thông tin như trong các chiến dịch chính trị và các cơ quan chính quyền. Đây là kết quả tất yếu khi mà đối tượng phục vụ của họ lớn hơn bao giờ hết và họ phải chịu trách nhiệm trước nhiều cổ đông hơn hay chính là những người nắm giữ những phương tiện truyền thông tự do. Trong thế kỷ XXI, "quyền hạn" luôn đi kèm với trách nhiệm giải trình 24/7.

CEO không phải là những người duy nhất cần phải hiểu được rằng mọi hành động của họ đều là những hành vi giao tiếp, và tất cả các hành vi giao tiếp đều có những kết quả hay hậu quả theo sau. Thực tế, một tổ chức lớn nhất cũng có thể bị tác động do những hành vi giao tiếp của các nhân viên hoặc liên quan đến những nhân viên thấp cổ bé họng trong tổ chức.

Chúng ta hãy lấy quân đội Mỹ làm ví dụ. Những binh lính trẻ trong các khu vực chiến đấu ở Iraq hay Afghanistan trong đó có nhiều người mới dời ghế trường phổ thông được vài tháng đều biết rằng bất cứ lúc nào họ cũng có thể bị quay phim. Các phương tiện báo chí ở khắp mọi nơi trên thế giới. Các kênh truyền hình và các website luôn tìm kiếm clip từ mọi đối tượng sẵn sàng chia sẻ chúng. Bất kỳ người dân hay người đồng ngũ nào của họ cũng có thể ghi lại các sự việc xảy ra. Cấp trên ở xa thì đã có cấp dưới ở gần, nhiều binh sỹ nhận ra rằng kiểu độc quyền về thông tin công cộng của họ trước đây đã hết thời (mặc dù chắc chắn là vẫn có nhiều phản kháng, điều này có thể thấy rõ trong những nỗ lực của Hải quân Mỹ về việc cấm sử dụng các mạng xã hội như Twitter, Facebook, Myspace, v.v).

Cũng bàn về vai trò của nhà lãnh đạo trong thế kỷ XXI, Đô đốc Michael G. Mullen, Chủ tịch Hội đồng Tham mưu Liên quân có quan điểm gần giống với Jack Martin trong khu vực kinh tế tư nhân: "Truyền thông chiến lược nên đảm nhận vai trò đòn bẩy, tức là có khả năng hướng dẫn và thông tin về những quyết định

của chúng ta. Đơn giản là thế này, chúng ta cần bớt lo nghĩ làm thế nào để truyền tải những hành động của chúng ta mà nên lo nghĩ đến những hành động của chúng ta truyền tải điều gì."

Quả là trong thế giới truyền thông hiện đại, ai cũng có thể trở thành lãnh đạo bởi lẽ ai cũng có khả năng phụng sự. Bạn thực sự không có lựa chọn nào khác. Từ rất lâu, Peter Drucker đã nói rằng ở thời điểm nào thì mọi người cũng đều đang làm marketing cả. Ngày nay, những điều tiên tri của ông càng phát huy giá trị. Với sự hiện diện của Internet và công nghệ kỹ thuật số, mọi hành động của bạn đều có những hệ lụy kèm theo. Chính điều này tạo ra cơ hội to lớn cho những ai biết tận dụng chúng. Tuy nhiên, ngay cả những người thông minh và có tài ăn nói nhất cũng có thể gặp rủi ro nếu phớt lờ những thay đổi của thời đại và trung thành với những phương thức cũ.

BÀI HỌC CỦA LARRY SUMMERS VỀ HÀNH VI GIAO TIẾP CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Vào tháng Giêng năm 2005, Lawrence Summers, lúc đó là hiệu trưởng của trường Harvard, đã vô tình châm ngòi cho một cơn bão truyền thông dẫn đến hậu quả cuối cùng là chính quyền của ông bị sụp đổ vào năm sau đó.

Tai họa đó bắt nguồn từ những câu nói của Summers. Những câu nói đó không phát ra vào lúc mà Summers phát biểu trước một sự kiện lớn của công chúng. Cũng không phải là lúc ông nói chuyện trước những nhân vật có ảnh hưởng. Cũng không phải là ông nói về những lịch trình cải cách giáo dục đầy tham vọng và gây nhiều tranh cãi đối với một trường đại học danh tiếng nhất nước Mỹ này.

Hiệu trưởng trường Harvard chỉ phát biểu trước giới viện sĩ của Cục Nghiên cứu Kinh tế Quốc gia. Đó là một cuộc trò chuyện thân mật không có trong chương trình lên sóng. Đề tài của ông là tình trạng nữ giới vẫn chỉ chiếm một tỷ lệ khiêm tốn trong các bộ môn khoa học so với tỷ lệ dân số của họ. Summers nói lan man về việc ông tự khám phá ra vấn đề giới tính và khoa học trong xã hội. Ông lấy ví dụ về việc ông quan sát thấy con gái mình cực kỳ thích đóng vai bà mẹ hơn là người vận hành xe tải. Ông nhận ra rằng các tín đồ Thiên chúa giáo chưa có nhiều đại diện trong các ngân hàng đầu tư và sự khan hiếm các cầu thủ da trắng trong Hiệp hội Bóng rổ Quốc gia.

Summers vốn đã gặp nhiều phản đối khi lên nắm quyền hiệu trưởng Harvard do ông quá tin tưởng vào những kỹ năng cá nhân còn hạn chế của mình thì lúc này lại càng làm mất lòng các giáo sư và sinh viên trong trường với những lời bình luận hớ hênh đó. Sau đó, người đàn ông đầy kiêu hãnh này đã buộc phải tự kiểm điểm mình trong một cuộc họp của toàn khoa mà theo ghi nhận thì nó giống với một phiên tòa thời Stalin vào những năm 1930. Tình trạng rối ren của ngôi trường danh tiếng nhất thế giới này đã trở thành dịp để các nhà bình luận vào cuộc như là Rush Limbaugh và Bill O'Reilly hay các tờ báo nổi tiếng như *Time* và *Wall Street Journal*.

Câu hỏi đặt ra là tại sao một người thông minh và ăn nói sắc sảo như Summers lại có thể gây ra một thảm họa trong giao tiếp mà ngay cả những người kém cỏi hơn cũng chưa bao giờ mắc phải?

Câu trả lời là bởi vì Summers đang phục vụ chính bản thân mình. Phần mở đầu những bình luận của ông đã nói lên điều đó:

> *Tôi đã hỏi Richard, khi ông ấy mời tôi đến đây và nói chuyện, rằng liệu ông ấy muốn một cuộc nói chuyện nghiêm túc về chính sách của trường Harvard về sự đa dạng hay là muốn nghe những câu hỏi và sự công kích bởi vì tôi sẵn lòng làm điều thứ hai và không thích làm điều thứ nhất. Và chúng tôi đã nhất trí rằng tôi sẽ nói chuyện ngoài lề và không dùng dịp này để đưa ra nhiều vấn đề mà chúng tôi đang thực hiện ở Harvard trong nỗ lực xúc tiến mục tiêu quan trọng là tính đa dạng của Harvard.*

Những lời lẽ của Summers vốn dĩ thu hút được sự chú ý của công luận chỉ bởi vì ông là đại diện, nếu không muốn nói là người có quyền lực nhất cho một tổ chức lớn. Ấy vậy mà ông đã tuyên bố rằng vào dịp này, ông sẽ không phục vụ những người mà ông đại diện. Thay vì tranh thủ thời gian có mặt và sử dụng ngôn từ để phục vụ Harvard thì vị hiệu trưởng này lại chọn cách giải trí cùng với các khán giả.

Summers đã coi thường đối tượng mà ông phục vụ.

Larry đã xem mình là cái rốn của vũ trụ.

Sau sự việc này, Summers bị chỉ trích kịch liệt, và điều đó khiến ông không thể nào hiện thực hóa được những mục tiêu mà ông ấp ủ trong nhiệm kỳ làm chủ tịch Harvard. Với nhiều người thì vụ rùm beng này đã khiến họ phải đặt câu hỏi rằng liệu các nam giáo

sư kinh tế có khả năng bẩm sinh để đảm nhận những vị trí quyền lực trong tổ chức hay không.

Khi Summers từ chức hiệu trưởng Harvard vào năm 2006, nhiều nhà bình luận đã trích dẫn những lời bàn cãi xung quanh nhận xét của ông về vai trò của người phụ nữ, xem đó là "điểm bùng phát" trong thời kỳ xuống dốc của ông.

Với kinh nghiệm đau thương về giao tiếp ngôn từ của người lãnh đạo, có lẽ Summers đã mang đến một bài học quý giá cho nhiều đối tượng hơn là những gì ông giảng dạy ở ngôi trường hàng đầu thế giới này.

BẠN ĐANG PHỤC VỤ AI?

Nếu như Larry Summer tự hỏi mình câu hỏi này trước khi đưa ra những nhận xét định mệnh thì có lẽ ông sẽ vẫn là hiệu trưởng trường Harvard. Và có thể ông cũng đã được bầu chọn làm Bộ trưởng Tài chính Hoa Kỳ dưới thời Obama. Nhưng ông chỉ được sử dụng với vai trò cố vấn, không hề liên quan đến trách nhiệm quản lý hay giao tiếp với công chúng.

Hoặc nếu như Summers chỉ là một vị giáo sư bình thường như bao vị giáo sư khác của Harvard, nghĩa là cả đời không sợ bị ảnh hưởng bởi những tranh cãi mà đôi khi ngôn từ của ông có thể gây ra, thì có lẽ những nhận xét kia hoàn toàn có thể biện hộ được. Đó là vấn đề tự do ngôn luận chứ không phải là "tính đúng đắn về mặt chính trị".

Vấn đề là Summers không đảm trách công việc của một giáo sư. Và vấn đề lần này không phải là quyền tự do ngôn luận mà là vai trò lãnh đạo. Summers đã phát biểu với cương vị là chủ tịch của một trong những tổ chức giáo dục hàng đầu thế giới. Với mỗi hơi thở của mình, ông đều có cơ hội phục vụ.

Và ông cũng có các bổn phận. Những hành động và các phát ngôn của ông trước công chúng đều thu hút sự chú ý của vô số khán giả.

Ưu tiên hàng đầu của Summers là phục vụ trường Harvard, bao gồm Harvard Corporation, tức là cơ quan điều hành tổ chức, cũng như toàn bộ các cán bộ giảng dạy, sinh viên, cựu sinh viên và cổ đông của trường.

Khi phát biểu trước Cục Nghiên cứu Kinh tế Quốc gia, Summers

đã hạn chế đối tượng phục vụ của mình là giới viện sĩ trong phòng họp. Vào lúc đó, ông đã tự rũ bỏ vị trí hiệu trưởng trường Harvard và chia sẻ những quan điểm "cá nhân".

Thật đáng tiếc cho Summers! Ông tưởng rằng những bình luận của ông sẽ khiến những người ngồi trong căn phòng đó quan tâm và thích thú. Có thể đúng là như vậy. Thế nhưng dù là như vậy thì việc ông làm chỉ phục vụ những khán giả trực tiếp của ông và chính bản thân ông.

Lẽ ra Summers phải hiểu được nhiều hơn thế. Những bình luận phiến diện và vụng về của ông trước kia đã gây trở ngại không đáng có trong thời kỳ ông phục vụ chính phủ. Lẽ ra ông phải đoán được rằng những người tham dự hôm đó có thể sẽ truyền lại những phát ngôn của ông với cương vị là chủ tịch Harvard cho tổ chức của họ cũng như giới trong nghề. Lẽ ra ông phải biết những bình luận của ông có thể được ghi chép lại, thậm chí là được thu âm một cách kín đáo và rất có thể sẽ được gửi đến các kênh truyền hình, đài phát thanh, các cơ quan báo chí hay các phương tiện truyền thông khác.

Rốt cuộc thì Summers đã dùng sự cố này để cải thiện khả năng phục vụ của ông trong tương lai. Ông đã công khai thừa nhận sai lầm: "Nghĩ lại tôi thấy đó là một hành động bất cẩn quá đáng. Là một nhà lãnh đạo của một tổ chức lớn có nhiều cái lợi nhưng cũng có những cái giá và những hạn chế của nó. Tôi đã cho rằng tôi có thể có nó ở cả hai cách, nhưng tôi đã sai."

Dĩ nhiên đó không chỉ là vấn đề "nhìn lại". Lẽ ra Summers đã có thể tránh được mọi chuyện nếu như ông dừng lại và suy nghĩ về việc ông đang phục vụ ai.

Bất kể ai trước khi nói đều phải cân nhắc về đối tượng mà họ đang phục vụ. Và một người nắm vai trò lãnh đạo cao hơn đồng nghĩa với việc khán giả của họ nhiều hơn. Ý nghĩa và hậu quả của quá trình giao tiếp cũng tăng theo đó. Vì vậy nó đòi hỏi phải có sự tinh tế trong việc cân nhắc nhu cầu đa dạng của nhiều đối tượng, đưa ra một thông điệp để truyền đạt đến nhiều cổ đông bằng một bài phát biểu trực tiếp hoặc một văn bản viết tay. Bạn có thể nhận thấy rõ điều này trong bất kỳ tình huống giao tiếp nào. Nếu bạn muốn nói chuyện hiệu quả với CEO, bạn phải tập trung vào những gì mà anh ta quan tâm, nắm rõ thông tin về anh ta và hiểu được anh ta cần gì. Điều này cũng tương tự khi bạn giao tiếp với các quản lý cấp trung, các đội kinh doanh, đội thể thao, quân đội hay một nhóm cộng đồng nào đó.

Xét ở chừng mực nào đó thì những nhà lãnh đạo tương lai không nên tập trung vào việc phục vụ khán giả của họ một cách thoải mái và cởi mở. Thay vào đó họ phải biết cân nhắc hành động về những gì có lợi cho bản thân mình.

Hãy thoát ra khỏi bản thân bạn - làm việc theo phương thức tiếp cận từ ngoài vào trong

Để thành công trong giao tiếp, bạn phải cố gắng thoát khỏi lối tư duy từ-trong-ra-ngoài, và hãy tư duy từ-ngoài-vào-trong. Bạn phải vượt qua được kiểu nhận thức về bản thân, thay vào đó bạn hãy nhận thức về khán giả. Đó chính là "bí mật" mà huyền thoại thế kỷ XX Sanford Meisner, người thầy dạy diễn thuyết tuyệt vời, đã dí dỏm đề cập đến.

Quan điểm đó có giá trị tột đỉnh trong nghệ thuật diễn thuyết trước đám đông.

Rất nhiều cuộc thăm dò dư luận đã đi đến kết luận rằng diễn thuyết trước đám đông là một trong những điều đáng sợ nhất của hàng triệu người trên thế giới. Nhiều người, nam giới hay nữ giới, khỏe mạnh và thành đạt, vẫn cảm thấy run tay, cứng miệng và đầu hóa đá khi đứng trước đám đông toàn là những đồng nghiệp rất thiện chí và những người bạn luôn ủng hộ. Hầu hết họ có cảm giác như đang đứng trước một lực lượng thù địch. Như Jerry Seinfeld nói: "Trong các đám tang, hầu hết mọi người nghĩ rằng thà nằm trong quan tài kia còn hơn là phải đọc điếu văn".

Người nhút nhát nhất sẽ cảm nhận được sức mạnh của ngôn từ truyền miệng nếu cô ta nhìn thấy một đám cháy trong rạp hát hoặc nếu cô ta phải la lên để cảnh báo đứa con đang thơ thẩn ngoài đường khi một chiếc ô tô lao đến. Nhiều người cho rằng họ có thể bắt chước hoặc nhập vai người khác tốt hơn nhiều so với việc nói về bản thân mình. Và thực tế, nhiều diễn viên chuyên nghiệp lại tỏ ra ngại ngùng trong những "vai" là chính bản thân họ.

> Người phỏng vấn: "Anh đã khắc phục được tật nói lắp của mình rồi chứ?".
>
> Diễn viên Rowan Atkinson (Mr. Bean): "Nó đến và đi, phụ thuộc vào thần kinh của tôi, nhưng đó có thể là một vấn đề. Tôi nhận thấy là khi tôi vào vai người khác chứ không phải bản thân mình thì tôi không bị nói lắp. Đó có thể là một trong những nguồn cảm hứng để tôi theo đuổi sự

nghiệp diễn xuất."

Phục vụ bản thân mình là đi ngược với vai trò của người lãnh đạo, tương tự, chỉ nhận thức về bản thân mình là kẻ thù của một người giao tiếp hiệu quả. Nếu bạn thuộc nhóm người có cảm giác e ngại khi phải nói chuyện trước đám đông, bạn hãy nghĩ xem nếu bạn là khán giả, bạn sẽ phản ứng thế nào với các diễn giả. Và nếu như bạn giống hầu hết mọi người, bạn sẽ nhận ra một điểm chung rằng, dù bạn bị xúc động sâu sắc hay chẳng ấn tượng gì với bài phát biểu của diễn giả thì bạn cũng sẽ không để ý nhiều lắm đến phần thể hiện của họ.

Hãy tưởng tượng là bạn đang phục vụ người khác, tức là chuyển trọng tâm ra khỏi bản thân bạn, khi đó tất cả mọi khía cạnh của hoạt động giao tiếp sẽ đi vào trật tự.

Tập trung vào đối tượng mà bạn phục vụ thay vì bản thân bạn là yếu tố tích cực nhất để làm nên tính hiệu quả trong giao tiếp. Mọi thứ khác đều được xây dựng trên nền tảng này.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ PHỤC VỤ MỘT CÁCH TỐT NHẤT?

Khi đã xác định được đối tượng phục vụ, bạn phải tiếp tục xác định làm thế nào để phục vụ một cách tốt nhất. Mục đích của bạn là thu hút khán giả và xây dựng, củng cố mối quan hệ với họ.

Không có "nguyên tắc" phổ thông để đạt được hiệu quả giao tiếp

Cũng giống như không có phương thức lãnh đạo nào áp dụng được trong mọi hoàn cảnh, không có một tập hợp các "nguyên tắc" chung cho giao tiếp. Tất cả phụ thuộc vào lập trường, quan điểm của những đối tượng mà bạn phục vụ.

Tất nhiên, bạn có thể tìm thấy rất nhiều "nguyên tắc" trong các cuốn sách và các buổi hội thảo bàn về giao tiếp. Xét đến nghệ thuật nói chuyện trước đám đông, có những danh sách dài "những nguyên tắc" của các "chuyên gia". Họ đưa ra những nguyên tắc để xử lý mọi tình huống mà bạn có thể nghĩ đến. Bạn nên nói trong bao lâu? Bạn nên đưa ra bao nhiêu luận điểm để truyền đạt thông tin? Bạn nên dùng lời lẽ thế nào? Khán giả của bạn nên tham gia thế nào? Bạn có nên phụ thuộc vào PowerPoint hay các công cụ hỗ trợ hình ảnh khác? Nếu có thì sẽ thế nào? Bạn

có nên đứng sau bục diễn thuyết? Có nên chuẩn bị tài liệu để phát cho khán giả? Nếu có thì bạn nên phát khi nào? Bạn nên ăn mặc thế nào? Bạn nên dành bao nhiêu thời gian để nói về bản thân hoặc về kinh nghiệm của mình? Bạn có nên đến sớm không? Bạn có nên nán lại ít phút sau khi đã trình bày xong? Có nên dành một khoảng thời gian cho các câu hỏi và trả lời không?

Những câu hỏi này và rất nhiều câu hỏi khác có thể khiến bạn nản lòng, dường như nó là vô tận *nếu như bạn tập trung vào bản thân bạn với tư cách là một diễn giả*. Ngược lại, nếu bạn quên bản thân bạn và cố gắng phục vụ khán giả thì mọi tình huống đều trở nên rõ ràng. Càng tập trung vào phục vụ khán giả thì bạn càng dễ dàng vượt qua những hạn chế về kiến thức và kinh nghiệm của bản thân. Khi gắn kết với người nghe, khai thác được nguồn sức mạnh không ngờ, bạn sẽ khơi được những suy nghĩ, động cơ, cảm xúc và kinh nghiệm của họ.

Chẳng hạn thế này, bạn nên nói trong bao lâu? Dù là chuyên gia cũng không thể đưa ra cho bạn một nguyên tắc bất di bất dịch. Điều này hoàn toàn phụ thuộc vào khán giả. Các chuyên gia thì có thể mong chờ một bài diễn thuyết khoảng 40 phút, với trẻ em thì chỉ vài phút thôi là chúng không chịu nổi nữa rồi. John F. Kennedy, Ronald Reagan và Mark Twain, những diễn giả cực kỳ xuất sắc, đều kết luận rằng 20 phút là đủ đối với khán giả nói chung và đó là khoảng thời gian mà họ được mong đợi là sẽ ngồi trong cái mà Reagan gọi là "sự im lặng đáng kính".

Còn để quyết định xem bạn nên truyền tải thế nào thì bạn cần phải biết là khán giả mong đợi điều gì. Kiến thức? Cảm hứng? Động cơ? Sự tự tin? Một tầm nhìn cho tương lai hay là sự khẳng định lại tính cách hoặc quan điểm của bạn? Thực tế là khán giả không mấy quan tâm đến những gì diễn giả nói mà chỉ tò mò về tính cách của cô ta thể hiện qua hình ảnh bản thân và bài thuyết trình đó.

Những "chuyên gia" phụ thuộc vào các "nguyên tắc mang tính sách vở" có thể sẽ đưa ra nhiều nguyên tắc, bao nhiêu tình huống thì bấy nhiêu nguyên tắc. Vấn đề là các tình huống thì luôn luôn thay đổi. Công nghệ và khán giả thì luôn phát triển. Và những cẩm nang như thế có thể sẽ không bao giờ hoàn chỉnh được. Thay vào đó, nếu bạn tập trung vào việc phục vụ, thấu hiểu khán giả, bạn sẽ trở thành người giao tiếp khéo léo và đầy sức lôi cuốn.

Tôn trọng khán giả

Khán giả là người quyết định làm thế nào để bạn phục vụ một cách tốt nhất. Họ là nhân tố quyết định duy nhất về thành công hay thất bại của bạn trong mỗi lần giao tiếp.

Để biết được làm thế nào bạn có thể phục vụ khán giả tốt nhất, bạn phải đặt mình vào vị trí của họ. Bạn phải hiểu được là quá trình truyền tải thông tin của bạn sẽ tạo ra giá trị như thế nào đứng từ góc độ của họ.

Bạn có thể có một bài phát biểu mà theo bạn là được chuẩn bị rất tốt nhưng không thể xem đó là một "thành công" nếu như nó không được khán giả đón nhận.

Vào tháng Năm năm 2007, thời báo Los Angeles đã ghi lại một trường hợp rất hài hước thế này:

> *Gần đây, các bé mẫu giáo ở vùng ngoại ô Calabasas, Los Angeles, đến lớp và liên tục nói về "người đàn ông kỳ cục" hay lui đến lớp học của các em, chơi guitar và hát những bài hát rất "đáng sợ". Và kẻ "kỳ cục" đó hóa ra là Bob Dylan, ông của một bé trai trong trường. Ông hay đến lớp mẫu giáo đó để hát cho vui nhưng bọn trẻ không hề biết rằng chúng đang được nghe một huyền thoại âm nhạc hát. Đối với chúng, ông chỉ là Gã Guitar Kỳ cục.*

Cũng tương tự, tờ *Washington Post* đã tiến hành một thí nghiệm cho thấy rằng thậm chí một màn trình diễn tuyệt vời nhất thế giới cũng hóa ra vô vị nếu như nó không đồng điệu với khán giả.

Vào giờ cao điểm sáng sớm hôm thứ Sáu, ngày 12 tháng Giêng năm 2007, nghệ sỹ violon Joshua Bell đã có một buổi biểu diễn độc tấu tại trạm xe điện ngầm ở thủ đô Washington. Trông anh lúc đó giống như bao người hát rong trên đường. Hơn một nghìn người đi qua trong lúc anh tấu lên những bản nhạc cổ điển bằng cây đàn Stradivarius.

Bảy người dừng lại một lát để xem anh biểu diễn. *Hai mươi bảy* người bỏ tiền vào đĩa của anh, tổng cộng là 32 đô la. Tờ Post đã đặt ra câu hỏi: "NẾU MỘT NGHỆ SỸ VĨ ĐẠI CHƠI NHỮNG BẢN NHẠC VĨ ĐẠI NHƯNG KHÔNG AI NGHE THÌ LIỆU ANH TA CÓ THẬT SỰ GIỎI GIANG KHÔNG?"

Joshua Bell, chắc chắn rồi, thật sự là một nghệ sỹ vĩ đại xét về mặt học thuật, nhưng màn biểu diễn của anh không phục vụ khán giả ở trạm xe điện ngầm. Bell đang phục vụ phóng viên của Post, khán giả của Post và chính bản thân anh. Xét ở góc độ đó thì anh

đã thành công mỹ mãn.

Diễn viên William H. Macy tóm gọn lại như sau:

> **Giá trị mà bạn đánh giá ở phần thể hiện của bạn có thể khác xa với giá trị mà khán giả đánh giá về nó. Và đánh giá của khán giả mới mang tính quyết định.**

Lắng nghe, lắng nghe và lắng nghe

Cách duy nhất biết được làm thế nào để phục vụ khán giả một cách tốt nhất là hãy lắng nghe và học hỏi từ họ.

Một điều rất thú vị là trong khi có vô số khóa đào tạo kỹ năng nói và viết thì gần như là không có khóa đào tạo kỹ năng lắng nghe.

Khó có thể trở thành một người giao tiếp hiệu quả nếu như bạn không có kỹ năng lắng nghe được phát triển cao. Điều đó có nghĩa rằng phải chuyển hướng tập trung từ bản thân bạn sang chú ý và bắt lấy toàn bộ tín hiệu giao tiếp ngôn từ và phi ngôn từ của người khác.

William K. Reilly, cựu quản trị viên của Cơ quan Bảo vệ Môi trường Hoa Kỳ, quan sát và thấy rằng những người cần lắng nghe nhiều nhất, tức là những người nắm giữ chức vị cao trong các tổ chức, lại thường ít lắng nghe nhất. Có lẽ đó là người lưu nhiệm từ quá khứ, khi mà làm "lãnh đạo" giống như việc bạn thống trị người khác chứ không phải là bạn phục vụ họ.

Đối với bất kỳ đối tượng khán giả nào, việc lắng nghe sẽ mở ra một con đường để đi đến thấu hiểu và đồng cảm.

Ronald Reagan trở thành "Nhà giao tiếp vĩ đại" nhờ một phần không nhỏ vào khả năng lắng nghe và quan sát mà ông đã dày công rèn luyện. Những kỹ năng này cũng chính là công cụ làm việc hàng ngày của những diễn viên chuyên nghiệp. Chúng giúp họ luôn nghĩ về khán giả.

Reagan tiết lộ một "bí mật" thành công của ông là ông có thói quen tưởng tượng ông đang nói chuyện với những người ở một quán cắt tóc trong khu phố khi ông còn trẻ. Ông có thể thấy họ bằng đôi mắt của trí óc. Ông có thể hiểu được quan điểm của họ. Ông không cố gắng gây ấn tượng với họ bằng những lời lẽ to tát hoặc những khái niệm phức tạp đến mức không cần thiết vì điều đó có nghĩa rằng ông đang phục vụ chính mình. Ông cố gắng phục vụ họ, ông trò chuyện với họ một cách thông đồng bén giọt

mà không hề có một phút xao nhãng.

Reagan đã cố gắng lắng nghe và học cách tăng cường hiệu quả giao tiếp. Trợ tá lâu năm của ông là Michael Deaver lý giải Reagan khác với những diễn giả chuyên nghiệp khác ở điểm nào. Ông cho rằng trong khi nhiều người thường rút ngắn thời gian giao tiếp với những người tổ chức hoặc khán giả, bỏ qua tiệc cocktail mang tính mở màn và thậm chí là bỏ qua bữa tối trước khi có bài diễn thuyết thì Reagan lại lấy đó làm lý do để đến sớm. Ông luôn tìm cơ hội hòa nhập với những người tham dự. Những cơ hội đó mang lại những tài liệu sống mà ông có thể sử dụng để gắn kết khán giả với những vấn đề mà họ quan tâm nhất.

Một cách thu được những thông tin giá trị về việc làm thế nào để bạn phục vụ một cách tốt nhất là hãy hỏi các câu hỏi. Trước khi bạn giao tiếp bằng miệng hoặc bằng văn bản, chớ do dự mà hãy hỏi ngay, hỏi và hỏi, để bạn biết được, với một cách tốt nhất có thể, là khán giả của bạn sẽ coi điều gì là một sự thể hiện thành công, và tại sao lại như vậy?

Gắn kết với khán giả của bạn

Có bao nhiêu đối tượng khán giả thì có bấy nhiêu cách để gắn kết với họ.

Reagan đã tăng khả năng gắn kết với khán giả nhờ biết thêm vào phần hỏi-đáp sau bài diễn thuyết. Có những câu hỏi cho thấy phần trình bày của ông đã không truyền tải được những điểm mà ông muốn. Một số câu hỏi khác lại cho thấy những mối quan tâm của người nghe mà ông không lường trước được. Một số câu hỏi lại gợi ý rằng cần phải tập trung cho quan điểm mà có lẽ đã không được nói rõ trong các cuộc điều tra hay các cuộc thăm dò dư luận.

Trong cuộc chạy đua giành chức Thống đốc bang California năm 1966, phần hỏi-đáp đã giúp Reagan thấu hiểu rằng các cử tri đang thực sự quan tâm đến những cuộc biểu tình của sinh viên và sự mất trật tự khắp hệ thống trường Đại học California. Các chính khách và những người thăm dò dư luận trước đó đã không tính đến vấn đề này, và sau đó nó trở thành trọng tâm trong chiến dịch tranh cử thành công của Reagan.

Bên cạnh những phương thức truyền thống thì rất nhiều người đã có những phương thức sáng tạo để lôi kéo sự hưởng ứng của khán giả. Charlotte Beers, quản trị viên của Đại lộ Madison vào những năm 90 nổi tiếng là người biết thu hút và giành trọn trái tim

khách hàng. Bà gây ấn tượng mạnh mẽ với các nhà quản trị của Sears Roebuck khi bà vừa tháo và lắp một chiếc khoan điện vừa nói về công việc kinh doanh của họ.

Quả thật trong Thời đại Thông tin, có rất nhiều cách để gắn kết với khán giả. Tuy nhiên, muốn duy trì sự gắn kết này bạn cũng phải đối mặt với nhiều thách thức. Thường thì người ta khó có thể ngồi yên trong một khoảng thời gian dài. Thực tế là nhiều khán giả chỉ có thể tập trung chú ý trong giây lát nếu như bài thuyết trình của bạn không có phần minh họa bằng âm thanh-hình ảnh để tạo tính sinh động. Và có một số khán giả, đặc biệt là các bạn trẻ, có thể còn tranh thủ vừa nghe thuyết trình vừa làm việc khác bằng máy laptop hoặc các thiết bị kỹ thuật số cá nhân như Blackberry, Palm hay Iphone. Nếu bạn không chinh phục được họ thì việc bạn gặp rầy rà là điều rất có thể.

Bạn có thể phục vụ khán giả tốt hơn nếu bạn biết thích nghi và biết tranh thủ những thiết bị công nghệ đó thay vì phản đối chúng. Chẳng hạn, bạn có thể khuyến khích mọi người gửi tin nhắn cho bạn trong khi bạn thuyết trình hoặc trong phần hỏi-đáp.

Sáng tạo trên những gì đã thuộc về khuôn mẫu

Những ví dụ trên cho thấy tính linh động và sự thích nghi là những yếu tố quan trọng trong giao tiếp. Nếu bạn cứ hành động theo những gì bạn thấy thoải mái thì có nghĩa rằng bạn đang phục vụ chính bản thân mình.

Muốn truyền tải thông tin hiệu quả và ấn tượng, bạn cần phải biết đổi mới và sáng tạo, thậm chí tạo ra sự độc đáo trong bối cảnh ban đầu của nó. Và nói đến đây chúng ta phải nhắc đến một trong những sản phẩm giao tiếp gây ảnh hưởng nhất thế giới, đó chính là Diễn văn Gettysburg của Tổng thống Abraham Lincoln.

Kiệt tác của Lincoln từ lâu đã trở thành khuôn mẫu và là một trong những kiệt tác ngôn từ của người Mỹ. Diễn văn đó được các nhà lãnh đạo trên khắp thế giới, ở mọi ngành nghề trích dẫn và được nhiều thế hệ học trò ở Mỹ thuộc lòng đến từng từ.

Vào thời điểm diễn văn của Lincoln đến với khán giả, nó cực kỳ độc đáo và sáng tạo.

Theo chương trình thì Tổng thống không phải là diễn giả chính tại Lễ cung hiến Nghĩa trang Gettysburg vào thứ Năm ngày 19 tháng Mười một năm 1863 mà nhân vật chính là vị chính khách

danh tiếng của tiểu bang Massachusetts, Edward Everett. Lúc bấy giờ, Everett được xem là nhà hùng biện vĩ đại nhất nước Mỹ.

Đúng như những gì người ta kỳ vọng vào một nhân vật tiếng tăm lừng lẫy, một cựu thống đốc, Ngoại trưởng Hoa Kỳ, ứng cử viên cho chức Phó Tổng thống, đại sứ tại Anh quốc và hiệu trưởng của Đại học Harvard, Everett đã có một bài diễn văn với những ngôn từ uyên bác và hoa mỹ. Phù hợp với ý nghĩa và tính thiêng liêng của buổi lễ cung hiến, diễn văn của ông lấy bối cảnh và cảm hứng trong nhiều thế kỷ của lịch sử và văn học. Everett đã hoàn thiện nó bằng cách khéo léo viện dẫn lịch sử Hy Lạp và La Mã cổ đại, rồi cả Kinh Thánh và Shakespeare.

Tác phẩm đó đã được Everett thai nghén trong hai tháng và được chuẩn bị rất công phu. Báo chí ca ngợi nó. Everett đã thu hút được sự chú ý đến say mê của khán giả trong cả hai tiếng đồng hồ.

Lincoln thì khác. Ông không phải là diễn giả danh tiếng. Ông không được học đại học. Ông tự học hỏi từ những tinh hoa văn học phương Tây. Lincoln nhận được lời mời tham gia sự kiện này chỉ hai tuần trước khi nó diễn ra, thế nên ông không có nhiều thời gian chuẩn bị như Everett. Không giống như Everett, ông chỉ được mời đến để có "vài lời cho phải lẽ".

Lincoln đã soạn diễn văn của riêng mình, khác biệt với bài diễn văn của Everett. Diễn văn của ông trực tiếp về mặt thông điệp và chặt chẽ về kết cấu. Nó chỉ có vẻn vẹn 10 câu với 271 từ. Tác phẩm đó được đọc theo phong cách của Lincoln với giọng đều đều của vùng Midwest.

Khán giả có mặt lúc đó không mấy ấn tượng với diễn văn của Lincoln bởi cái giọng đọc đều đều của ông. Thế nhưng, Tổng thống đã chạm đến được vô vàn đối tượng khán giả, trong đó có nhiều người đọc toàn văn tác phẩm đó trên báo chí (diễn văn của Lincoln rất dễ đọc vì nó ngắn gọn trong một trang).

Có lẽ khán giả ở Gettysburg đã không hiểu được tình hình lúc đó nhưng Edward Everett thì hiểu rất rõ. Lẽ ra ông đã ghi được những điểm số cao nhất vào ngày hôm đó nhưng Lincoln lại là người thay đổi cuộc chơi.

Câu hỏi đặt ra là bạn nên thử nghiệm với những khuôn mẫu có sẵn thế nào? Câu trả lời là điều này tùy thuộc vào sự thấu hiểu khán giả của bạn. Càng hiểu khán giả thì bạn càng tự tin ứng biến. Và trong trường hợp này thì ý kiến từ một đối tượng thứ ba am

hiểu có thể mang lại cho bạn những thông tin vô giá.

Ngày nay, sự phát triển của công nghệ đem lại cho chúng ta những cơ hội sáng tạo không giới hạn về thiết kế và cách trình bày một bài thuyết trình. Và như thế nghĩa là sự kỳ vọng của khán giả cũng ngày càng cao.

Trong cuốn *Presentation Zen*, Garr Reynolds đã mô tả sức sáng tạo có thể nảy nở từ nhiều hình thức kể chuyện mang tính kích thích.

Khi trình bày, ông gợi ý rằng mọi người nên bỏ những phương thức truyền thống như PowerPoint. Theo ông, các phim tài liệu trong đó có những yếu tố có thể được sử dụng trong các bài diễn thuyết như là kể chuyện hay phỏng vấn vẫn có thể đưa ra những hình ảnh sinh động hay các dữ liệu trên màn hình. Reynolds có một phát hiện thú vị là hài kịch có thể "hiệu quả một cách đáng ngạc nhiên trong việc kết hợp với chữ viết và hình ảnh để tạo nên một bài hấp dẫn, lôi cuốn và đáng nhớ với khán giả".

Bên cạnh đó, bạn có thể sử dụng thiết kế đồ họa để tạo tính thuyết phục. Một biểu tượng, thể hiện một ý tưởng, một tư tưởng, thậm chí là thể hiện cái thiện và cái ác, có thể truyền tải một thông tin thực tế hoặc khơi dậy một cảm xúc.

> **Bạn sẵn sàng thử nghiệm với những cái đã trở thành khuôn mẫu có nghĩa rằng bạn cam kết thỏa mãn nhu cầu của những đối tượng mà bạn đang phục vụ.**

Lan tỏa bằng sự đơn giản

Quá trình truyền đạt của bạn muốn lôi kéo được nhiều khán giả hơn, làm lay động cảm xúc và khơi nguồn trí tuệ của họ thì bạn phải xây dựng nó theo chiều hướng đơn giản.

Khi bạn nỗ lực đi tìm sự đơn giản, bạn sẽ chạm được đến trái tim và trí óc của khán giả. Những thông điệp quan trọng nhất, trong cuộc sống của chúng ta, là những thông điệp giản đơn bởi vì chúng mang tính phổ quát.

Thế nhưng, chẳng dễ gì khi gọt giũa những thông điệp quan trọng để có thể truyền đạt những thông tin phức tạp một cách chân thực và chính xác. Einstein đã nói: "Hãy làm cho mọi thứ trở nên đơn giản nhất có thể nhưng không được đơn giản hơn thế".

Để đạt được tính đơn giản đó, bạn cần phải tỉ mỉ trong quá trình xây dựng thông điệp. Như Frank Blake – CEO của Home Depot –

nói: “Càng rõ ràng và đơn giản thì càng tốt”. Ông viện dẫn câu châm ngôn nói về lãnh đạo của nhà cố vấn Jack Welch của ông: “Sự phức tạp không phải là bạn của bạn”.

Blake nhớ lại thời gian ông phục vụ cho chính quyền Reagan. Các thông điệp của Reagan không bao giờ nhầm lẫn.

Dù là thông điệp được gửi đến đâu trong cả một tổ chức rộng lớn như bộ máy chính quyền liên bang, mọi người đều hiểu rõ những gì mà Reagan muốn họ làm: *củng cố quốc phòng, cắt giảm thuế và các quy định luật lệ*. Ngày nay, Blake cũng đi theo phương pháp đó khi ông chèo lái Home Depot vượt qua bão giông của những thách thức lớn về kinh tế, tài chính và quản lý.

Đạt được tính đơn giản trên chính sự phức tạp là điều không hề dễ dàng. Nó đòi hỏi bạn phải có một quá trình chuẩn bị, hợp tác và thử nghiệm với khán giả. Sau đây là những yếu tố then chốt giúp bạn đạt được điều đó:

- Những từ ngữ đơn giản là những từ ngữ tốt nhất. Về điều này, Winston Churchill đã tóm lại như sau: “Nói chung, những từ ngữ ngắn gọn là những từ tốt nhất và những từ ngữ quen thuộc là những từ tốt hơn cả”.

Tác giả Adam Gopnik kể lại chuyện Lincoln đã nói với một người quen của ông vào năm 1860 rằng: “Nhớ lại những năm tháng đầu đời, tôi đã tức giận thế nào khi có ai đó nói chuyện với tôi mà tôi không hiểu được gì”. Và kết quả là sau này, Lincoln đã cố gắng thể hiện bản thân mình “bằng một thứ ngôn ngữ đủ dễ hiểu để bất kỳ một cậu bé nào mà tôi biết đều có thể hiểu được lời tôi”.

- Những ngôn từ đơn giản có thể truyền tải ý nghĩa lớn.

6

Kinh doanh và những hình thức giao tiếp thuyết phục khác

Chức năng giao tiếp cao nhất của lãnh đạo là thuyết phục. Thuyết phục là phương cách chính để lãnh đạo đạt được sự thay đổi.

Giữa thế kỷ XX, nhà khoa học chính trị Richard E. Neustadt lập luận rằng thuyết phục, chứ không phải áp đặt quyền lực trực tiếp, chính là yếu tố cơ bản của một nhiệm kỳ tổng thống Mỹ.

Điều này càng đúng hơn với thực tế ngày nay. Lãnh đạo thế kỷ XXI được đánh dấu bởi quyền lực do một loạt cổ đông trao cho họ. Cần phải đạt được sự đồng thuận của các cá nhân và doanh nghiệp, kể cả những người "được thừa kế" quyền. Người lãnh đạo cần sử dụng giao tiếp không phải chỉ để thông báo mà còn để thuyết phục – cũng quan trọng như thông báo.

Thuyết phục là "đồ nghề" không thể thiếu của người làm lãnh đạo. Khi (thuyết phục) hiệu quả, nó có thể khiến người khác bắt tay vào hành động – điều không thể xảy ra nếu (thuyết phục) không hiệu quả. Những hành động này hoàn toàn đồng nhất với tầm nhìn của người lãnh đạo bằng phụng sự. Đây là sợi chỉ vàng xuyên suốt quá trình lãnh đạo trong bất cứ lĩnh vực nào, từ thị trường, chính trường cho tới quan hệ cá nhân.

Giao tiếp thuyết phục cho phép người ta nhìn thấy những sự thật và ý tưởng tương đồng theo những cách không bình thường. Nó có thể tạo ra những mô hình mới, hợp tác mới. Trong một số trường hợp, thuyết phục đặc biệt hiệu quả có thể giúp người khác nhận ra sự thật, hoặc sự thôi thúc buộc họ phải coi thường hoặc xem nhẹ những mặt quan trọng của thực tế.

Một nhà phê bình hiện đại, miễn cưỡng ngưỡng mộ Winston Churchill cho rằng đóng góp lớn nhất của vị thủ tướng này là khả năng "thuyết phục người khác không quan tâm tới thực tế". Điều này liên quan tới thành tích năm 1940 của ông, tập hợp người Anh đấu tranh chống lại bộ máy chiến tranh vô cùng tàn bạo, vô địch của Hitler. Như phóng viên mặt trận, huyền thoại báo chí Edward R. Murrow quan sát được thì Churchill đã vận động được cả thế giới tham gia vào cuộc chiến bằng tài hùng biện – nghệ thuật thuyết phục được vinh danh kể từ thời Aristotle.

Lãnh đạo trong mọi lĩnh vực đều phụ thuộc vào khả năng thuyết phục. Những kỹ năng này cho phép cá nhân và doanh nghiệp vượt qua những rào chắn cản trở người khác. Arnold Schwarzenegger từ vận động viên thể hình thế giới trở thành ngôi sao phim hành động, rồi lại sắm vai trò thống đốc bang California. Schwarzenegger giải thích: "Dù thế nào, bạn cũng cần phải bán cả cuộc đời mình. Hiện tại tôi cũng đang bán đây, bán chính sách, đúng không ạ?"

Tương tự, 50 Cent cũng áp dụng triết lý kinh doanh để từ người hát rong trên đường phố trở thành ngôi sao nhạc rap, sau đó trở thành tác giả viết sách kinh doanh. Giống như Schwarzenegger, 50 Cent cũng sử dụng những nguyên tắc của giao tiếp thuyết phục ở mức độ cao hơn, đến được với nhiều người hơn.

> **Bạn đang bán cái gì? Bạn đang bán cho ai? Câu trả lời cho những câu hỏi này của bạn thay đổi như thế nào? Bạn muốn chúng thay đổi như thế nào? Bạn đã chuẩn bị tinh thần để cam kết sẽ bước những bước vững chắc để bản thân trở thành người bán hàng hiệu quả hơn chưa? Nếu bạn cưỡng lại việc bán hàng và marketing, bạn có phải trả giá không? Bạn có cân nhắc tới sự hiệu quả của thuyết phục trong mọi khía cạnh cuộc sống không, hay chỉ trong công việc?**

Những nguyên tắc cơ bản của giao tiếp thuyết phục hiệu quả cũng giống như những nguyên tắc cơ bản của giao tiếp nói chung. Tuy nhiên, cách áp dụng lại khác nhau. Mỗi khía cạnh của giao tiếp, kết nối người nói với người nghe, cần phải có mức độ cao hơn. Quan hệ đó phải đủ mạnh để buộc người tiếp nhận phải tạo ra thay đổi trong chính cuộc sống của họ.

Thuyết phục, khi nguyên tắc phát triển lên, phải dựa trên mối quan hệ thắm thiết hơn bao giờ hết với những người được phục vụ. Mối quan hệ đó là mối quan hệ hai chiều. Shelly Lazarus, cựu

CEO của công ty quảng cáo Ogilvy & Mather, đã giải thích: "Chúng tôi đi từ việc xâm nhập đời sống khách hàng tới mở rộng lời mời cho họ".

Một số người nỗ lực trong sự hiểu lầm rằng khi bạn đã đạt được một vị trí cao, bạn không cần phải quan tâm tới việc thuyết phục nữa. Trong thế kỷ XXI, bạn không bao giờ có thể đạt đến một vị trí mà không cần tới sự thuyết phục. Ngược lại, kỹ năng này càng ngày càng trở nên cần thiết đối với mọi người.

Năm 1949 nhà sử học người Hà Lan Pieter Geyl đã viết:

"Lịch sử là một cuộc tranh luận không có hồi kết". Trong thế kỷ XXI, mọi giao tiếp đều trở thành cuộc tranh luận không có hồi kết. Trong "thế giới-wiki" mới của chúng ta, không tiếng nói nào không bị nghi ngờ, không quyền lực nào có thể dập tắt được tranh luận. Không ai có quyền quyết định tối hậu.

"CÁCH BÁN HÀNG CỨNG RẮN"

Tốt hơn là bắt đầu với điều *không* hiệu quả.

Tất cả chúng ta đều đã vật lộn để thoát khỏi tầm ảnh hưởng của "cách bán hàng cứng rắn". Cách bán hàng đó có thể xuất hiện trong một đại lý phân phối ô tô. Cũng có thể ở trong chính ngôi nhà của bạn, khi bạn đang đối phó với một nỗ lực thái quá nhằm bán cho bạn một chiếc máy hút bụi hoặc một khoản bảo hiểm nhân thọ – thậm chí là cả một tôn giáo.

Tại sao chúng ta lại chống lại cách bán hàng cứng rắn? Tại sao chúng ta lại thường phản ứng chống lại nó?

Lý do cơ bản là vì: chúng ta có cảm giác nó không thực sự vì chúng ta. Nó vì người đang nỗ lực thuyết phục chúng ta. *Anh ta đang chỉ phục vụ bản thân mình*.

Thường thì sự lơ là của người khác về lợi ích cá nhân của chúng ta, dù có được bao bọc bởi những lời ngọt ngào có cánh, chỉ củng cố thêm sự kháng cự của chúng ta mà thôi.

Bản thân tôi cũng gặp phải tình huống bán hàng cứng rắn đáng nhớ. Đó là một trường hợp điển hình. Hoàn toàn không có tí nghệ thuật nào. Nó gần như kết thúc ngay khi vừa mới bắt đầu.

Một cô gái trẻ xinh đẹp là khách mời trong một bữa tiệc tối. Sự

sinh động, nhiệt tình của cô đã thu hút sự chú ý của những người đàn ông tại bữa tiệc, và là nguyên nhân của một loạt phản ứng của những người phụ nữ khác.

Mona là "quảng cáo sống" cho sự khỏe mạnh. Thực tế, cô là một huấn luyện viên. Vóc dáng cơ thể cô chính là một công cụ marketing bắt buộc. Đâu đâu cũng có thể trở thành "đại lộ" kinh doanh của cô; ai cũng có thể là khách hàng tiềm năng của cô.

Tại bàn ăn tối, quá trình bán của Mona bắt đầu rất tự nhiên. Thích hợp trong một dịp mang tính xã hội (dịp mà kinh doanh không nằm trong lịch trình), nó bắt đầu mà không cần bất kỳ sự thúc đẩy nào từ cô ấy.

Mona được giới thiệu mình là huấn luyện viên. Trước sự chứng kiến của bảy người tham dự khác, Michael – CEO của một công ty nằm trong danh sách Fortune 500 – đã xin cô lời khuyên.

"Tôi rất thích suy nghĩ của cô. Cô có vóc dáng thật tuyệt vời. Tôi cũng thích được như vậy, nhưng tôi không có thời gian tập luyện thường xuyên… Với gia đình, với công việc, và sống trong thời đại bánh sandwich, rồi này, rồi kia…, việc luyện tập luôn bị gạt sang một bên. Thêm nữa… và tôi hy vọng cô không nghĩ là tôi nói cô… nó rất…, cô biết đấy, nó *rất-t-t-t-t buồn chán*! Tôi thực lòng ngưỡng mộ cô đấy. Gần đây tôi có mua một chiếc máy hình e-lip trong phòng ngủ… Tôi và Betsy cùng tập khi nghe tin tức".

Không còn khởi đầu nào tốt hơn thế cho Mona. "Quyền lực" của cô đã được thiết lập. Cô được mời để "phô diễn" chuyên môn của mình. Kết quả có thể là bán được cho không chỉ vị CEO kia mà cả những vị khách khác. Hơn nữa, vị CEO đó chính là đối tượng mà dân marketing vẫn gọi là "người có ảnh hưởng". Ông ta có thể là người tiên phong cho rất nhiều khách hàng sành điệu trong tương lai.

Mona đáp lại khởi đầu tuyệt vời này bằng một nhận định đáng thất vọng: "Ông *chẳng bao giờ* luyện tập được đâu. Ông *cần* có một người huấn luyện! Máy tập *chẳng bao giờ* mang lại lợi ích gì đâu.

Michael mỉm cười, gật đầu tán thành khi nghe Mona nói.

Phản ứng dữ dội, bất ngờ của Mona có vẻ khiến người khác khó chịu. Mọi người trong bàn liếc nhìn nhau. Michael đủ thông minh để nhận ra những lời nói của Mona chẳng có ý nhằm vào cá nhân ông. Ông chọn cách giữ thái độ không quá sôi nổi.

“Cô có thể gợi ý loại máy tập nào không? Thành thật mà nói, tôi phát chán việc phải tới phòng tập rồi… mà việc đó còn ngốn nhiều thời gian nữa thế nên kết quả là tôi lại chẳng làm gì cả… Tôi thực sự muốn tìm thấy thứ gì đó có thể ngốn hết tâm trí tôi, để tôi có thể làm việc cả khi tập… Đó chính là lý do tại sao cái máy e-líp lại cuốn hút tôi”.

“À”, Mona tiếp lời, thở dài với vẻ bực tức “ông thực sự không thể *thuyết phục* bản thân nếu ông không tập luyện và *chẳng làm gì cả*. Nếu không có người huấn luyện, sẽ chẳng có tác dụng gì cả”.

Đó chính là lúc sự kiên nhẫn của vị CEO bị đem ra thử thách, ai cũng nhận ra điều đó, chỉ trừ Mona. Nụ cười của ông chuyển từ hơi hơi quan tâm sang hoàn toàn miễn cưỡng.

“Giả sử có cách tốt hơn để luyện tập, nếu tôi *có thể mua* một cái máy, *có cái nào* cô cho rằng có ích không? Cô *dùng* loại nào?”

Mona thốt lên: “Tôi không biết… Tôi không bán cái nào như thế!”

Một thoáng im lặng khó chịu. Cuộc đối thoại giữa Mona và Michael giống như một con lạch trên sa mạc vậy. Có thể thấy, những người ngồi cùng bàn đang “tư duy” về câu nói cuối cùng của Mona: *Thế chuyện này là về cái gì…*

Lông mày phải của Michael khẽ (nhưng rõ rệt) nhướn lên.

Nét mặt ông hướng về Mona không phải sự khó chịu, mà ám chỉ chẳng có sự liên quan nào (giữa ông và cô ta). Câu nói vừa rồi của Mona được xem là câu nói cuối cùng của cuộc trao đổi. Michael cúi xuống, tập trung vào đĩa thức ăn.

Cuộc nói chuyện vẫn tiếp tục. Nhưng không còn tí thảo luận nào liên quan tới sức khỏe hay luyện tập trong suốt bữa tối nữa.

Chẳng có thương vụ nào xảy ra. Ai cũng có thể chắc chắn rằng vị CEO kia không được truyền cảm hứng để nói lại cho bạn bè, đồng nghiệp về một huấn luyện viên nổi tiếng.

Mona chỉ quan tâm tới việc bán hàng – và thất bại trong việc phục vụ khách hàng tiềm năng.

Vấn đề không phải là bạn bán gì.

Vấn đề là khách hàng của bạn muốn mua gì.

Ví dụ về trường hợp của Mona rất rõ ràng. Rất ít người nhận thấy mình ở tình huống của Mona; bản thân cô ấy cũng không nhận ra. Nhưng tất cả chúng ta đều thường xuyên trải qua kinh nghiệm tương tác kiểu này.

Tất cả những người có mặt ở đó đều nhận ra mối quan tâm của cô là nhằm bán được hàng. Phản ứng của cô ấy với câu hỏi chung chung của Michael đã khiến một vài vị khách thắc mắc liệu có phải tình hình tài chính của cô ấy đang có vấn đề không.

Từ quan điểm là khách hàng tiềm năng – *và đây cũng là quan điểm duy nhất có ý nghĩa* – thì sự tập trung của Mona là dành cả cho bản thân cô, chứ không phải cho nhu cầu của họ.

Ngay từ đầu, điều đó đã có vẻ bất công. Mona là người cho.

Cô là một bà mẹ đơn thân. Cô chạy đôn chạy đáo để nuôi cậu con trai nhỏ mà không có bất cứ sự hỗ trợ tài chính nào. Mục tiêu, động lực kinh doanh của cô là làm bất cứ điều gì có thể để mang lại cuộc sống tốt đẹp cho con trai. Mục tiêu đó đã biến thành hoài bão là phải trở thành một huấn luyện viên thành công.

Không nghi ngờ gì, động cơ của Mona là tốt. Cũng không nghi ngờ gì việc cô phục vụ gia đình chẳng có liên quan gì tới những khách hàng tương lai.

Mona thất bại với vai trò của người bán hàng vì cô chỉ quan tâm tới phục vụ bản thân.

Giao tiếp thuyết phục hiệu quả nhất khi có sự tập trung vào việc phục vụ đối tượng.

Không thể lặp lại quá nhiều: thực chất, khách hàng tương lai không quan tâm tới việc mua bán. Trong hầu hết trường hợp, khách hàng không quan tâm tới đời sống cá nhân của người bán hàng.

Khách hàng chỉ quan tâm xem nhu cầu của họ có được đáp ứng không. Điều đó không có nghĩa là họ ích kỷ. Suy cho cùng, họ cũng đang tìm cách phục vụ gia đình mình và người khác tốt nhất có thể.

Nếu Mona quan tâm tới nhu cầu của Michael, cuộc đối thoại của

họ hẳn đã chuyển sang một hướng hoàn toàn khác. Cô có thể khuyến khích Michael nỗ lực cải thiện sức khỏe của ông. Điều đó có thể truyền đạt khao khát được phục vụ khách hàng, đồng thời thể hiện được khả năng huấn luyện của cô.

Thay vì chê bai Michael sử dụng máy tập e-líp, Mona có thể nói về những tính năng của máy. Cô có thể đặt ra những câu hỏi liên quan tới mục tiêu sức khỏe của ông. Điều đó có thể tôn lên hiểu biết chuyên nghiệp của cô, đặt cô vào vị thế có thể đưa ra nhiều gợi ý hơn và khiến Michael tìm cách để theo kịp cô.

Lợi ích của việc nỗ lực phục vụ hơn nỗ lực bán hàng là ở chỗ nó giúp tất cả những người tham gia có khả năng tiếp cận với nhiều thông tin và sáng tạo hơn. Nó giúp cá nhân vượt ra khỏi những hạn chế của chính mình.

Điều này được áp dụng cho cuộc đối thoại giữa Mona và Michael. Nếu cô ấy đề nghị giúp đỡ ông bằng cách đưa ra lời khuyên thì cô đã có thể hành động mà không quan tâm tới lợi ích cá nhân của mình. Nhận thấy điều này, Michael có thể tiếp tục một mối quan hệ tin tưởng với cô.

Tương tác kiểu này có thể đặt nền móng cho sự hợp tác sáng tạo. Những người bạn phục vụ nhận ra bạn đang đưa ra những giá trị tiềm ẩn mà chính bạn cũng không nhận ra. Nếu Mona phục vụ Michael hiệu quả khi họ gặp nhau, ông đã có thể được truyền cảm hứng để tiếp tục giữ quan hệ với cô và thiết lập, điều chỉnh một chương trình cải thiện sức khỏe chung. Điều này giúp mở rộng phạm vi kinh doanh và phát triển khả năng của cô vượt xa kế hoạch và tưởng tượng của cô, đồng thời cũng chắc chắn giúp cô nuôi dưỡng con trai tốt hơn.

Người bán hàng nên cố gắng gạt mình ra khỏi bức tranh toàn cảnh. Cần phải cởi mở phục vụ khách hàng. Một lý do tạo ra thành công trong kinh doanh marketing, chính trị hay bất cứ lĩnh vực nào khác – là người bán hàng dường như không quan tâm đến tài chính, không có "nhu cầu" gì khác ngoài việc phục vụ khách hàng.

Những lời xác nhận của bên thứ ba và sự ủng hộ không thiên vị, không vụ lợi có thể thuyết phục được vì: chúng chuyển trọng tâm từ người bán và việc bán sang người mua và nhu cầu của người mua. Chúng đặc biệt thiếu hiệu quả trong những tình huống thiếu sự tương đồng hoặc tín nhiệm. Chẳng hạn, nhiều công ty có tiền sử gây ảnh hưởng đến môi trường (hoặc tệ hơn) đã tìm kiếm những bằng cấp, chứng nhận từ các cơ quan chính phủ, tổ chức

phi lợi nhuận, các nhóm hoạt động vì môi trường hay các tổ chức được công chúng tin tưởng.

Lĩnh vực chính trị lại tiềm ẩn những thách thức đặc biệt. Những ứng viên chạy đua vào văn phòng công ở nước Mỹ đương thời nói chung đều vị kỷ. Họ đang rơi vào tình trạng khó có thể xác định được giá trị của bản thân đối với cử tri – đang có nguy cơ biến những giá trị đó trở thành thứ hữu ích cho bản thân họ hơn là cho những người mà họ phải phục vụ. Chẳng hạn, khi Barack Obama giới thiệu về bản thân trong cuộc họp các cử tri ở Iowa, ông đã dùng tới gần 100 lần từ "tôi".

Đó là điều khó có thể tránh được khi loại bỏ chướng ngại vật ban đầu trong quá trình tìm kiếm sự tín nhiệm của một ứng viên cho chức Tổng thống. Tuy nhiên, điều đó cũng được xem là vị kỷ. Obama đã nhận ra mối nguy đó. Ông sửa sai bằng cách, trong bài phát biểu trước các cử tri ở Des Moines, ông đã đổi "tôi" thành "chúng ta". Lần này, ông chỉ dùng đại từ nhân xưng ngôi thứ nhất số ít ("tôi") 16 lần.

> **Để thuyết phục ở mức độ cao nhất, hãy gạt bản thân bạn sang một bên. Sự tập trung của bạn - dù lớn dù nhỏ người khác cũng đều dễ dàng nhận ra - nên đặt vào những người bạn đang phục vụ.**

Những người giao tiếp thường rơi vào cùng một cái bẫy: họ chỉ thích câu từ của bản thân, cách tiếp cận của bản thân. Điều căn bản trong phục vụ người nghe có thể chuyển thành điều gì đó liên quan (tinh tế) tới họ.

Người giao tiếp hiệu quả biết tận dụng nhiều xảo thuật để duy trì sự tập trung của họ vào những người họ đang phục vụ. Tổng thống Ronald Reagan luôn duy trì được, trong tưởng tượng, hình ảnh những người bạn cũ của ông ngồi xung quanh quán cắt tóc.

Theodore Roosevelt gợi lên hình ảnh một "người Mỹ điển hình". Bức tranh của Roosevelt rất chính xác – và rất hòa hợp với toàn bộ cử tri thời của ông. Ông nhìn thấy cả những cá nhân luống tuổi, có vẻ như đang chăm lo cho trang trại hay điều hành một doanh nghiệp nhỏ mà hiện nay chúng ta gọi là tầng lớp trung lưu. Roosevelt hình dung thấy một người đàn ông phụng sự đất nước trong chiến tranh, luôn luôn phục vụ gia đình và không muốn gì ngoài "cách đối xử trung thực" từ chính phủ. Với phong cách tương tự, huyền thoại phát thanh Paul Harvey luôn hướng tới mục đích biến những chương trình phát thanh của mình trở nên

dễ hiểu và cuốn hút như chương trình "Dì Betty" mà ai cũng biết.

Bruce Barton là một huyền thoại trong lĩnh vực quảng cáo của thế kỷ XX. Ông là cha đẻ của ngành công nghiệp mà sau này được cả thế giới biết đến với cái tên đơn giản "Đại lộ Madison". Trên tường văn phòng của ông ở Batten, Barton, Durstine & Osborn, đằng sau chiếc bàn làm việc ngổn ngang, là một bức tranh khổ lớn in hình một đám đông đang di chuyển trên lối đi có lót ván ở đảo Coney. Barton nhìn bức tranh để lấy cảm hứng – và để đặt nền móng cho sự sáng tạo cho những người mà ông sẽ phục vụ. Tương tự, bức tranh tường đập vào mắt bất cứ ai bước vào cũng gửi đi một thông điệp mạnh mẽ tới họ.

> **Để thuyết phục hiệu quả, bạn phải luôn đặt hình ảnh những người bạn đang phục vụ trước mặt và ở trung tâm của mọi suy nghĩ, tưởng tượng.**

LÀM CÁCH NÀO ĐỂ BẠN CÓ THỂ PHỤC VỤ ĐƯỢC TỐT NHẤT?

Khi xác định được người cần phục vụ, bạn sẽ biết được cách phục vụ họ tốt nhất. Điều này đòi hỏi bạn phải xem xét khả năng và mục tiêu của chính mình. Cuối cùng, nó cần phải được định hướng bởi quan điểm của những người bạn sẽ phục vụ.

Hãy bắt đầu phục vụ ngay từ bây giờ

Nhận lại sức mạnh đền đáp

Không có cách nào để bắt đầu hoặc củng cố một mối quan hệ phục vụ tốt hơn là đưa cho người kia thứ mà họ cho là có giá trị. Lý tưởng nhất, điều này cần được thực hiện dựa trên nguyên tắc không nhằm mục đích gì ngoài việc phục vụ; tất cả chỉ để thiết lập một mối quan hệ hoàn toàn không liên quan gì tới giao dịch. Tùy vào hoàn cảnh, điều này có thể là một lời khen chân thành, hoặc là chia sẻ một ý tưởng, một thông tin hoặc một món quà thích hợp.

Sự tử tế không trông chờ được đáp lại sau đó có thể hướng người ta tới sự tin tưởng và làm nảy sinh khao khát được đền đáp.

Sức mạnh của sự đền đáp vẫn luôn hiện hữu trong cuộc sống thường ngày. Nó được hậu thuẫn bởi những thí nghiệm và đoán định khoa học. Nó được công nhận giá trị sau hết nghiên cứu này tới nghiên cứu khác. Trong cuốn sách kinh điển *Ảnh hưởng*

(Influence), Robert Cialdini khẳng định:

> *Nguyên tắc đáp trả… nói rằng chúng ta nên cố trả lại, một cách tử tế, điều mà người khác đã mang lại cho chúng ta… Nguyên tắc này hàm chứa một sức mạnh kinh khủng, thường tạo ra phản ứng đồng tình với những yêu cầu mà chắc chắn sẽ bị phản bác, trừ cảm giác mắc nợ.*

Cách tiếp cận này có sức mạnh kinh khủng. Hãy nghĩ tới tình trạng quá nhiều doanh nghiệp – từ quản lý nhà đất, nhà bảo vệ môi trường cho tới doanh nghiệp địa phương đủ các thể loại – gửi tặng lịch (ghi ngày tháng) cho khách hàng và khách hàng tương lai. Dù được tặng miễn phí thì những món quà này cũng nhằm mục đích khơi gợi sự đền đáp.

Chỉ phục vụ người khác theo những cách vốn được xem là "xã giao thông thường" cũng có thể đặt nền móng cho việc thuyết phục hiệu quả. Theo cách nói của Antonie de Saint-Exupery thì "Tình yêu đích thực bắt đầu khi (người ta) không trông chờ cái gì đáp lại".

Thu hút người nghe để bắt đầu một mối quan hệ thông qua hành động cụ thể

Khi những người bạn phục vụ thấy tin tưởng bạn, họ sẽ nghe lời bạn và tăng mức độ cam kết. Quan hệ bền vững có thể bắt đầu từ những bước nhỏ.

Cialdini nhắc đến:

> *Khao khát gần như ám ảnh chúng ta có vẻ (và sẽ) nhất quán với điều chúng ta vốn có. Khi đưa ra một lựa chọn hoặc một quan điểm, chúng ta sẽ vấp phải áp lực cá nhân hoặc giữa các cá nhân buộc chúng ta phải cư xử nhất quán với quan điểm đó. Những áp lực này sẽ khiến chúng ta phản ứng theo những cách thỏa mãn quyết định trước đó của chúng ta… Thực tế, chúng ta thường tự dối mình hết lần này tới lần khác để giữ cho suy nghĩ và niềm tin của bản thân nhất quán với điều chúng ta đã làm hoặc đã quyết định.*

Hãy lắng nghe người mà bạn muốn thuyết phục

Điều này cần thiết cho bất cứ giao tiếp hiệu quả nào và càng cần thiết hơn cho thuyết phục.

Chúng ta thường gặp những người cố gắng thuyết phục chúng ta

mua sản phẩm, dịch vụ của họ, những người rõ ràng đã được đào tạo để trình bày điều *họ nghĩ* chúng ta muốn nghe. Họ ít quan tâm tới quan điểm của chúng ta và không muốn thay đổi bản thân. Những lời chào hàng tiêu chuẩn hóa đó khiến những người sử dụng chúng được ghi nhớ với hình ảnh chỉ quan tâm tới bản thân họ.

Nhiều người tìm cách gây ảnh hưởng tới quan điểm chính trị và tôn giáo của chúng ta cũng có tư duy tương tự. Bạn có thể cho rằng, vì họ thảo luận đến những vấn đề liên quan tới sự sống và cái chết *của bạn* nên họ nên tập trung vào quan điểm *của bạn. Cứ như thể*... Thường thường, họ phản kháng việc cho-và-nhận thông tin và ý tưởng thực sự. Thay vào đó, họ thường cố "cài cắm" dữ liệu theo định kiến của họ.

Đã bao giờ bạn nhận được phản ứng gay gắt của một người gõ cửa truyền đạo khi bạn bảo họ dành cho bạn khoảng thời gian tương xứng để bạn thuyết phục họ về quan điểm tôn giáo *của bạn*? Hay khi bạn nói với người bất ngờ gọi điện thoại để bán cho bạn một dịch vụ tài chính rằng bạn sẽ chỉ nghe anh ta/cô ta nói với một điều kiện anh ta/cô ta cũng phải nghe ý kiến của bạn?

Sự thiếu thiện ý hay không có khả năng lắng nghe là dấu hiệu chắc chắn chứng tỏ họ chỉ phục vụ bản thân mình.

> **Nỗ lực nhằm dập tắt bất đồng, bất hòa hay phản hồi tiêu cực là dấu hiệu chắc chắn chứng tỏ cá nhân và tổ chức đang chỉ phục vụ mình.**

Những người cố gắng "thuyết phục" từ trong ra ngoài có thể tin vào điều họ đang nói. Nhưng nếu họ tìm cách áp đặt quan điểm của họ, quan điểm được phát triển mà không có gốc rễ từ bên trong chúng ta, có nghĩa là họ đang không phục vụ chúng ta hiệu quả. Ngay cả khi chúng ta bị thuyết phục trong một tương tác nào đó, đó cũng chỉ là một chiến thắng phù phiếm mà thôi. Chúng ta có thể không sẵn sàng hoặc không thể tin tưởng.

Để thuyết phục, bạn phải biết cách lắng nghe – không chỉ nghe từ được nói hoặc được viết mà cả cử chỉ ám hiệu và ngữ cảnh. Chọn cách tiếp cận đồng cảm, bạn nên đặt mình vào vị trí của người bạn sẽ thuyết phục. Bạn nên tập trung tìm hiểu quan điểm của họ, thể hiện sự quan tâm, lo lắng đến nhu cầu của họ.

Điều này được làm thường xuyên đến mức nào? Nó không bất thường mà đáng nhớ. Điều chúng ta coi là "hấp dẫn" thường

không được lắng nghe chăm chú, tập trung và có mục đích. Nếu bạn có thể thuyết phục người khác chỉ đơn giản vì họ muốn đồng hành cùng với bạn – và điều này thường vẫn xảy ra – thì có thể tạo nên sự khác biệt rõ ràng.

Lắng nghe thể hiện sự tôn trọng. Nó là tiền đề cho mọi dịch vụ hữu ích. Nó cũng là phương tiện học hỏi chính để xác định cách bạn phục vụ tốt nhất.

Càng tìm cách phục vụ, bạn càng cần đào sâu mối quan hệ. Bạn cần phải toàn tâm lắng nghe một cách hệ thống để đạt được mức độ tin tưởng cần thiết nhằm có thể thuyết phục người khác tạo ra những thay đổi quan trọng.

Cũng cần thiết như kiểu thuyết phục này, còn có mức độ thuyết phục khác cao hơn. Biểu hiện cuối cùng của cam kết phục vụ người khác, không phải bản thân bạn, là để được người khác công nhận là người cởi mở và biết thuyết phục.

Nếu bạn dễ dàng bị thuyết phục, bạn cũng có khả năng thuyết phục. Sự cởi mở này rõ ràng thể hiện quan tâm cá nhân hoặc cái tôi của bạn không mang tính quyết định. Điều này có thể tạo nên dũng khí đáng nể.

Hãy bắt đầu với câu hỏi, chứ không phải câu trả lời

Câu hỏi là công cụ hữu dụng trong tay người biết lắng nghe. Còn cách nào tốt hơn để học hỏi cách phục vụ tốt nhất chứ?

Gần một thế kỷ trước, John Patterson, huyền thoại sáng lập và CEO của công ty National Cash Register (NCR)[1] đã tạo ra một thông lệ tồn tại lâu dài trong kinh doanh. Một trong những quan điểm của ông là chuyển cách đánh giá từ bản thân lực lượng bán hàng và công ty họ sang khách hàng. Điều này được tiến hành theo cách cổ điển: đặt câu hỏi.

---

[1] *National Cash Register: Công ty sản xuất máy tính tiền được John Henry Patterson mua lại năm 1884.*

Nhân viên kinh doanh của NCR được học cách tránh lối bán sản phẩm trực tiếp, "cứng rắn" ngay trong những cuộc gọi đầu tiên tiếp xúc khách hàng. Thay vào đó, họ tìm cách khám phá những thách thức trong công việc của khách hàng thông qua những câu hỏi có chủ đích. Cách thức này trở thành nền tảng cho lực lượng

kinh doanh hùng hậu của IBM sau này.

Được trang bị những thông tin quan trọng về khách hàng, NCR có thể xác định làm thế nào để phục vụ tốt nhất.

CEO của Cisco, John Chambers, nổi tiếng với câu hỏi trực diện, đơn giản: *Bạn nghĩ gì?* Xác định được điều này là chìa khóa cho hiệu quả kinh doanh của Chambers, tạp chí *Fortune* gọi nó là "đảo ngược tình thế về phía người chất vấn".

Nếu bạn đang nỗ lực phục vụ người khác, theo lẽ thường, đặt câu hỏi chẳng có gì đáng ngạc nhiên, nhưng khó có thể "đảo ngược tình thế". Tuy nhiên, việc chỉ hỏi những câu hỏi liên quan có thể trở thành một lợi thế cạnh tranh lại là một điều đặc biệt khác thường.

Việc đặt câu hỏi tạo điều kiện cho nhân viên kinh doanh chuyển hướng tới khách hàng. Họ có thể chụm đầu lại với nhau, cùng thảo ra một giải pháp đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Lý tưởng nhất, nhân viên kinh doanh sẽ được xem là đồng minh không thể thiếu cùng tiến về phía trước.

Ở đây có một nguy cơ. Nếu bạn thực sự lắng nghe với tâm thế phục vụ khách hàng, bạn có thể đi đến kết luận một cá nhân hoặc một tổ chức khác có thể đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Tuy nhiên, vẫn có cơ hội cho bạn phục vụ. Cách tiếp cận đã qua kiểm chứng của những nhân viên kinh doanh thành công là tiếp tục "đeo bám" khi giao dịch vẫn chưa diễn ra. Bạn có thể chuyển tiếp thông tin về những sản phẩm và ý tưởng khác phù hợp với nhu cầu của họ trong tương lai. Bạn có thể hình thành mối quan hệ được tạo dựng trên cơ sở quan tâm, chú ý tới lợi ích của họ thay vì lợi ích của bạn.

Mấu chốt, trong mọi trường hợp, là tập trung vào trả lời câu hỏi làm thế nào bạn có thể phục vụ tốt nhất. Đừng bắt đầu bằng việc chỉ quan tâm tới việc kinh doanh của bạn hay áp người khác theo quan điểm của bạn. Hãy đặt câu hỏi và lắng nghe để tìm hiểu người khác cần gì, nghĩ gì điều gì đáp ứng tốt nhất nhu cầu của họ.

> **Hãy đồng hành với khách hàng trên con đường hướng tới những giải pháp đáp ứng những nhu cầu độc nhất của họ. Hãy coi sự xác nhận giá trị của bạn như đích đến không thể thiếu mà hai bên có thể cùng nhau đạt được.**

Ở một chừng mực nào đó, một số người phản đối việc sử dụng các

câu hỏi. Họ cho rằng họ sẽ có vẻ quyền lực hơn, tự tin hơn khi đưa ra tuyên bố. Trong một vài trường hợp, tùy vào người nghe của bạn, điều này cũng có giá trị. Tuy nhiên, nhìn chung, cũng công bằng khi nói điều đó chỉ tạo ra cách tiếp cận tập trung vào cá nhân.

Nhiều người đã phải rất nỗ lực để không bỏ lỡ cơ hội kiếm tiền trong một giao dịch. Tuy nhiên, họ thường bỏ lỡ những giá trị chưa được tiết lộ chỉ vì họ không đưa vấn đề ra hỏi và lắng nghe giải pháp.

Đòi hỏi một "cái tai thứ ba"

Nhà xã hội học Lillian Rubin đã viết về sự cần thiết của việc phát triển "cái tai thứ ba". Từ này dùng để ám chỉ khả năng lắng nghe chuyên nghiệp, không chỉ nghe thấy những điều được nói mà còn nghe thấy những điều ẩn sâu bên dưới những điều được nói đó.

Peter Drucker giải thích: "Điều quan trọng nhất trong giao tiếp là phải nghe thấy điều không được nói ra".

Trong những mối quan hệ lãnh đạo khác, điều này nói đến tính thiết thực của dữ liệu nguồn từ bên thứ ba. Do đó, trong kinh doanh, nhiều công ty, chẳng hạn như Oracle, khuyến khích có thêm một "ghế thứ hai". Người này có thể quan sát tương tác với khách hàng trong tương lai. "Ghế thứ hai" có thể cung cấp "cái tai thứ ba", nhận biết những dấu hiệu mà ngay cả những người lắng nghe chuyên nghiệp nhất cũng có thể bỏ lỡ trong lúc thuyết trình. Những CEO, luật sư và những người tham gia vào những cuộc giao tiếp thuyết phục có nhiều rủi ro thường chấp nhận cùng một cách tiếp cận.

Hãy tập trung vào thứ họ mua, chứ không phải vào thứ bạn bán

Tất nhiên việc bạn phải hiểu thông biết thạo về sản phẩm, dịch vụ, ý tưởng hay tầm nhìn của bạn là điều rất quan trọng. Bạn cần phải biết chi tiết về những tính năng, biểu hiện liên quan. Cũng quan trọng không kém, bạn cần phải hiểu những nguyên tắc ngầm định để có thể điều chỉnh các ứng dụng phù hợp với yêu cầu.

Bạn cần phải đặt mình vào vị trí của khách hàng để hiểu được điều họ tin họ đang mua. Nó có thể hoàn toàn khác với điều bạn cho rằng bạn đang bán.

Ở Ấn Độ, máy giặt được dùng để sản xuất món lassi[1] – loại đồ

uống phổ biến. Nếu bạn là nhà sản xuất hay kinh doanh máy giặt, đây là thông tin quan trọng để phục vụ thị trường tại Punjab. HSBC tự nhận là "ngân hàng thế giới", ám chỉ hiểu biết của họ về thị trường địa phương giống như thế này.

---

[1] *Lassi: Loại đồ uống được chế biến từ sữa chua và sữa.*

Công ty được xem là huyền thoại của Mỹ, Harley-Davidson, cũng là một ví dụ điển hình. Công ty biểu tượng cho nước Mỹ này sản xuất xe máy và phụ kiện; "Thứ chúng tôi bán là thứ dành cho một nhân viên kế toán 43 tuổi, vận đồ da đen lái một vòng quanh các thị trấn nhỏ, khiến cho người người phải nể sợ" (đặc biệt nhấn mạnh).

Harley-Davidson đang thay đổi chiến lược kinh doanh, vượt ra ngoài thị trường vốn được xem là dành riêng cho nam giới. Theo truyền thống được tạo dựng bởi huyền thoại Edward Bernays trong chiến dịch marketing thuốc lá rầm rộ sau Chiến tranh Thế giới thứ nhất, hiện tại, Harley đã chứng tỏ mình là khởi nguồn và biểu tượng cho tự do và trao quyền cho nữ giới. Công ty đã thuyết phục được phụ nữ chuyển từ vị trí ngồi sau người lái lên vị trí cầm lái. Lái xe nữ đã góp phần tạo nên mảng thị trường tăng trưởng mạnh nhất của công ty. Phụ nữ một thời tìm chỗ cho riêng mình giờ lại muốn sở hữu một chiếc Harley cho riêng mình.

Trình bày giao tiếp bằng những thuật ngữ quen thuộc và có giá trị đối với người nghe

Một trong những công cụ quyền năng nhất của thuyết phục là sử dụng hiệu quả ngôn ngữ. Hiệu quả thuyết phục có thể gia tăng bằng cách trình bày thảo luận bằng những thuật ngữ yêu thích của những người mà bạn sẽ phục vụ.

Lý do đầu tiên khiến bạn nên trình bày giao tiếp bằng ngôn ngữ của người nghe là vì nó sáng sủa, dễ hiểu. Nếu bạn nói những gì quen thuộc với người nghe, bạn sẽ dễ dàng tiếp cận quá trình suy nghĩ của họ hơn, dễ được họ tiếp nhận hơn là phản kháng. Đôi khi, chỉ nghe thấy một vài từ khóa cũng có thể khiến người nghe chăm chú lắng nghe hơn. Họ cho rằng họ biết bạn từ đâu đến và bạn sẽ đi đến đâu.

Giao tiếp bằng ngôn ngữ của những người mà bạn cần thuyết phục giúp bạn có thể hiểu được nhiều hơn điều họ đang tìm kiếm. Chẳng hạn, bạn bán phần mềm, và đó có thể không phải điều

người đó muốn tìm hiểu. Anh ta có thể không mấy quan tâm tới đầu vào, đầu ra của sản phẩm đã mang lại danh tiếng cho bạn và công ty của bạn trong lĩnh vực bạn hoạt động.

Anh ta chỉ tập trung vào sự tín nhiệm của công ty bạn nếu anh ta cần giúp đỡ trong cuộc khủng hoảng trong tương lai. Nếu sản phẩm của bạn thất bại, liệu nhóm của bạn có thể hỗ trợ anh ta thuyết phục một nhóm nhà điều hành cấp độ C, hay hoài nghi không? Có lẽ anh ta chỉ chọn lọc trong bài thuyết trình của bạn những vấn đề gây tranh cãi có liên quan tới những ưu tiên hoàn toàn khác biệt, nhưng chẳng được nhắc đến hay chẳng liên quan gì tới thứ bạn đang bán.

Nếu bạn trình bày vấn đề bằng những thuật ngữ quen thuộc, dễ hiểu với khách hàng, bạn sẽ chuyển sang ngồi cùng bàn của họ (tất nhiên là theo nghĩa bóng).

Truyền đạt bằng phương thức mà đối tượng của bạn tiếp thu được

Nếu muốn phục vụ người khác có hiệu quả, bạn phải đi đến chỗ họ ở.

Cuối những năm 1970, Kay Warren nhận ra rằng nhiều người – đặc biệt là những người trẻ tuổi – không hứng thú tham dự lễ nhà thờ. Sau khi nó dường như xa lạ và không liên quan đến cuộc sống của họ. Sau khi nói chuyện với chồng, mục sư Rick Warren, bà đã đưa nhạc rock & roll vào biểu diễn tại nhà thờ Saddleback. Thành công sau đó thật ngoài sức tưởng tượng.

Tyler Perry kết hợp những thông điệp đạo đức, thường là những thông điệp tôn giáo rõ ràng, vào các vở kịch và chương trình truyền hình nổi bật của mình. Nhiều vấn đề gây tranh cãi nổi lên. Tình yêu hiển hiện của ông dành cho khán giả cho phép ông đối đầu với các vấn đề mà những người khác né tránh. Từ vở kịch *Ngôi nhà của Payne* đến nhân vật làm nên thương hiệu của mình là Madea, Perry truyền đạt bằng những cách có tiếng nói mạnh mẽ với khán giả Phi-Mỹ. Thông điệp của ông ngày càng được phổ biến rộng rãi.

Nhà văn Christopher Buckley chọn cách tiếp cận khác: hài hước. Cuốn tiểu thuyết trào phúng *Boomsday* lôi kéo các thế hệ đang nổi dậy chống lại thế hệ Baby Boomers già cỗi (những người sinh ra trong thời kỳ bùng nổ dân số, nhất là cuối Chiến tranh thế chiến thứ hai).

Không nên đánh giá thấp sự thuyết phục hiệu nghiệm của châm biếm và hài hước. Nó có thể là một dung môi hoà tan nền móng của ngay cả những pháo đài ghê gớm nhất.

Chạm tới điều thích thú, chứ không phải giáo điều

Benjamin Franklin thúc giục: "Nếu bạn muốn thuyết phục, bạn phải nói tới điều thích thú, lợi ích chứ không phải giáo điều." Charlie Munger – đối tác của Warren Buffett – bổ sung: "Châm ngôn này là một lời hướng dẫn khôn ngoan để đạt tới sự đề phòng giản đơn mà tuyệt vời trong cuộc sống. Đừng bao giờ nghĩ về những thứ khác khi bạn chỉ nên nghĩ về sức mạnh của các biện pháp khuyến khích".

Quá trình thuyết phục có thể đặc biệt hiệu quả khi người tiếp nhận hiểu được những lợi ích dành cho họ. Một sự khẩn cầu để thay đổi dựa trên các biện pháp khuyến khích liên quan sẽ mang lại thành công hơn so với một sự khẩn cầu dựa trên lí do, giáo điều và cảm nghĩ.

Điều này rất quan trọng để hiểu làm thế nào để thuyết phục, thấu hiểu những sở thích của đối tượng hướng tới.

Thế mới nói, hiểu được đối tượng mà bạn thuyết phục nhận thức thế nào về lợi ích của họ là rất quan trọng. Một điều thường thấy trong nền chính trị Mỹ là nhiều người tuyên bố lý do của họ trong việc bỏ phiếu cho ứng viên là trên cơ sở các vấn đề chứ không phải là trên cơ sở những lợi ích vật chất trước mắt của chính họ – nhưng đáng nói là những cử tri của những bên khác nhau lại chọn cách chống đối các thành viên ứng cử cũng trên cơ sở các vấn đề chứ không phải dựa vào những lợi ích vật chất ngắn hạn.

Hiểu được rằng nhận thức của người khác cũng giống như của bạn sẽ làm thỏa mãn bản thân bạn.

> **Để phục vụ người khác tốt nhất, hãy nhận thức và đáp ứng quyền lợi của họ trong một chừng mực lớn nhất có thể; để thuyết phục những người khác thay đổi cách nghĩ và hành động, bạn phải hiểu được sự hòa hợp giữa quyền lợi và các biện pháp khuyến khích khiến họ sẵn sàng hành động nhất. Bạn có thể chuyển sự tác động qua lại thành một nỗ lực chung áp dụng những đóng góp của mình vào các lĩnh vực được quan tâm nhất.**

Biết khi nào phải dừng

Khi đã bán được hàng, phải ngừng nói. Ngay lập tức. Thêm bất cứ hành động gì cũng có nghĩa là chỉ phục vụ bản thân, đặt mối quan hệ và giao dịch của bạn vào các tình huống rủi ro không thể tránh khỏi.

BẠN CÓ ĐANG TẠO RA NHỮNG ĐÓNG GÓP ĐỘC ĐÁO KHÔNG?

Hãy là người đầu tiên, hãy là người duy nhất

Phương pháp giúp bạn phục vụ tốt hơn bất cứ ai là trở thành người đầu tiên và người duy nhất.

Nếu bạn được xem là người đầu tiên đưa ra những điều mà khán giả công nhận là độc nhất thì bạn sẽ có được lợi thế rất lớn. Bạn sẽ được khắc ghi vào tâm trí – và hy vọng là cả trong trái tim – mọi người thông qua những giá trị của bạn.

Người hành động đầu tiên có cơ hội xây dựng các điều khoản của cuộc thảo luận. Trong thương lượng, một chào hàng đáng tin cậy ban đầu có thể dẫn đến hoạt động trao đổi thuận lợi phía sau. Nếu bạn mở đầu bằng một tranh luận mạnh mẽ, ấn định giá trị tại mức 1.000 đô la, tất cả các bên sẽ chấp nhận mức đó như một mốc cơ sở. Nếu thảo luận xác định ở mức 100 đô la, việc trao đổi sẽ có xu hướng dao động quanh mức đó.

Nhìn nhận mình như người đầu tiên và duy nhất giúp bạn củng cố niềm tin rằng sản phẩm, dịch vụ hoặc ý tưởng của bạn sẽ tăng giá trị cho người mua hơn của bất cứ ai khác.

Bạn không thể giả mạo loại cam kết đó được. Người khác có thể cảm nhận được (điều đó) ngay. Để chắc chắn về điều đó, bạn có thể thử lươn lẹo một lần xem. Có thể là trót lọt cho một lần giao dịch. Nhưng nó chắc chắn sẽ đặt dấu chấm hết cho bất kỳ cơ hội tạo dựng mối quan hệ nào. Trong thời đại thông tin, bất cứ ai cố gắng làm việc này cũng giống như những kẻ thua cuộc đầu óc yếu kém, những kẻ cứ khăng khăng cướp ngân hàng trước máy quay an ninh.

Trong cuốn sách *Làm thế nào để trở nên giàu có*, doanh nhân Felix Dennis nhắc đến sức mạnh thuyết phục của Winston Churchill, đó là "niềm tin vào bản thân... mạnh mẽ". Dennis cho rằng quá trình lịch sử đã bị thay đổi "bởi niềm tin của một ông già vào vận mệnh của mình, bởi niềm tin vào bản thân không quy tắc và điên

rồ của ông ta, và niềm tin vào vận mệnh của đất nước và của tự do ở Tây Âu".

Churchill là một kẻ tự cao đầy toan tính. Lòng tự cao đó chẳng đáng gì so với niềm tin tuyệt đối của ông rằng ông là người duy nhất phù hợp để phụng sự đất nước – và thậm chí phụng sự cả thế giới – tại một thời điểm nguy hiểm hiện hữu. Như Dennis thấy, niềm tin vào bản thân vững chắc ấy không thể cưỡng lại. Trong trường hợp của Churchill, nó được kết hợp với sự thiên tài khác thường và sự phục vụ mạnh mẽ.

Trong các hoàn cảnh kinh khủng mà Anh quốc phải đối mặt vào đầu Thế chiến thứ hai, tình yêu đất nước của Churchill đã vượt qua những lo ngại được hình thành, lan rộng và kéo dài từ lâu về quyết định của ông. Trong trí nhớ của nhiều người, họ chưa từng thấy những sự kiện không tưởng xuất hiện từ sự kết hợp kỳ lạ về đức tính và khí chất của ông.

Trong những tình huống thông thường, bạn có thể dễ dàng thể hiện sự cống hiến đó, độc chiếm một nơi trong trái tim và tâm trí của người khác. Như William James đúc kết: "Khao khát sâu sắc nhất của con người là nhu cầu cần phải được đánh giá cao".

Cố gắng hòa hợp và tiếp xúc với người khác có thể làm cho đề nghị của bạn hấp dẫn và thậm chí trở nên độc nhất. Được như vậy trong những việc nhỏ có thể làm tăng sự thoải mái của họ với bạn về những vấn đề lớn hơn, nơi có tỉ lệ rủi ro cao và các dữ kiện sẵn có để quyết định có thể còn hạn chế.

Tạo ra cạnh tranh để thiết lập giá trị độc đáo

Thế còn những trường hợp không xác định được giá trị thì sao? Đôi khi, có thể khó thiết lập giá trị, đặc biệt là cho một cái gì đó được khẳng định là độc nhất.

Donald Trump khuyến cáo rằng nhà thương thuyết phải "tạo sự cạnh tranh".

Cạnh tranh như vậy tạo sự khan hiếm đối với người mua.

Nó làm gia tăng giá trị các lợi ích khác xuất phát từ việc là người đầu tiên sở hữu một sản phẩm mới thú vị. Những ví dụ nổi bật gần đây là việc tung ra các sản phẩm được mong đợi của iPhone, iPad, bộ truyện Harry Potter của nhà văn J. K. Rowling, tuyển chọn ca khúc của The Beatles, công cụ trực tuyến Google Wave, và buổi giới thiệu những địa chỉ dẫn vào các trang riêng của

Facebook.

Wall Street Journal đưa ra một ví dụ đáng ghi nhớ của việc tạo ra sự cạnh tranh để nâng cao giá trị. Jack Valenti là nhà thương thuyết nổi tiếng. Ban đầu, ông là trợ lý tin cậy của Tổng thống Lyndon Johnson.

Valenti phục vụ nhiều năm với cương vị Giám đốc Điều hành của Hiệp hội Điện ảnh Mỹ (MPAA). Trên cương vị đó ông đã làm việc với các tài năng hàng đầu và các nhà quản lý ở Hollywood, cũng như tiếp xúc với các chính trị gia ở Mỹ.

Fay Vincent, Giám đốc Điều hành của hãng Columbia Pictures và sau đó là Chủ tịch Liên đoàn Bóng chày Nhà nghề (MLB) đã trực tiếp quan sát kỹ năng thuyết phục của Valenti.

Barry Diller, khi đó là Giám đốc Điều hành của hãng phim Paramount Pictures, hỏi Vincent về việc đàm phán lại hợp đồng với MPAA của Valenti. Diller giải thích rằng Valenti đã được nhóm những chủ sở hữu đánh giá là ứng viên tiềm năng cho vị trí chủ tịch MLB. Diller làm mọi cách để giữ chân Valenti. Viễn cảnh có thể mất Valenti đã tập trung sự chú ý của những người có quyền quyết định quan trọng nhất trong MPAA.

Nhiều năm sau đó, khi Vincent đã trở thành chủ tịch MLB, ông mới kể lại chuyện. Một chủ sở hữu có ảnh hưởng khác, Bud Selig, đã được một đồng chủ sở hữu, luật sư huyền thoại của Washington, Edward Bennett Williams, hẹn gặp. Williams đã nhờ Selig mời Valenti đi ăn trưa tại câu lạc bộ Tony Metropolitan, gần Nhà Trắng. Williams nói ông chỉ muốn người ta nhìn thấy Valenti ngồi cùng với Selig tại địa điểm độc quyền của những nhà môi giới quyền lực; họ thảo luận gì không quan trọng. Đúng như Williams dự định, tin tức của bữa trưa đã được loan báo trên toàn quốc – thẳng đến Hollywood. Ngụ ý khá đơn giản: ứng viên Valenti đã được mời để làm chủ tịch MLB kế tiếp.

Thực tế, Fay Vincent biết rằng sau đó, các chủ sở hữu đội bóng chày không còn hứng thú với Valenti nữa.

Williams, người ủng hộ Valenti, đã thiết lập giá trị của Valenti bằng cách tạo ra sự xuất hiện đáng tin cậy của các đối thủ cạnh tranh.

Một số trường hợp khác có thể khó khăn hơn. Nhiều sản phẩm trở thành hàng hoá – đối lập của độc nhất. Nhiều dịch vụ – như pháp lý và kế toán – cũng trở thành hàng hoá. Người bán có thể phải đối

mặt với bất lợi lâu dài nếu điểm so sánh chính của khách hàng là giá cả.

Nếu bạn ở trong tình huống này, đó là sự cảnh báo rõ ràng rằng đề xuất giá trị của bạn phải được cập nhật và cải thiện. Đây là một tín hiệu phản hồi của khách hàng đi thẳng vào năng lực phục vụ của bạn. Để tránh thương mại hoá, bạn có thể tùy biến việc cung cấp của bạn. Một số công ty luật, ví dụ, gia tăng giá trị bằng cách tập hợp và quản lý nhóm trong một loạt các dịch vụ liên quan, cùng nhau giải quyết vấn đề của khách hàng. Điều này được ứng dụng trong những tình huống tranh chấp, khoa học, truyền thông, quản lý dự án và chuyên môn liên quan khác.

Làm gì nếu bạn phải đối mặt với một tình huống mà bạn không thể phục vụ tốt hơn so với bất cứ ai khác? Khi mà rõ ràng một người nào đó có thể phục vụ khách hàng tốt hơn?

Câu trả lời lý tưởng là chia sẻ ý kiến của bạn với khách hàng và hướng họ tới sự lựa chọn khác. Bạn có thể mất một cơ hội bán hàng – nhưng lại có được mức độ tin tưởng cao, tạo nền tảng vững chắc cho một mối quan hệ kinh doanh lâu dài.

Làm gì nếu tình hình cá nhân của bạn làm cho phương án đó có vẻ không tưởng? Bạn có thể tin rằng phục vụ ông chủ của bạn ngăn cản phục vụ khách hàng của bạn đến mức độ đó. Có lẽ nhu cầu cho gia đình của bạn hay cho các mục tiêu cá nhân khác khiến bạn sao lãng vào nhu cầu của khách hàng.

Nếu bạn ở trong tình huống như vậy, đừng phủ nhận nó. Bạn phải nhận ra rằng bạn không phục vụ khách hàng tốt nhất. Bạn có thể tạm thời "bỏ đi" điều này, nếu bạn có một mối quan hệ vững chắc từ trước. Nhưng bạn đã nhận được một cảnh báo không được bỏ qua. Nếu bạn thuộc một tổ chức lớn, hãy gửi thông tin lên người quản lý, họ cần phải biết có vấn đề. Nếu bạn không thể tìm ra cách điều chỉnh tình hình, bạn nên tìm kiếm giải pháp thay thế việc làm.

Kết luận: Nếu bạn không tin bạn đang cung cấp giá trị duy nhất, bạn sẽ hạn chế khả năng thuyết phục của mình. Khó khăn của bạn dựa trên một lý do: một ai đó, một nơi nào đó có thể phục vụ hiệu quả hơn bạn. Bạn cần phải nắm bắt được sự thay đổi trước khi thay đổi nắm được bạn.

Khuyến khích các bên thứ ba tham gia cùng bạn

Tạo cạnh tranh không phải là cách duy nhất để thiết lập giá trị.

Trong nhiều trường hợp, các bên thứ ba có thể truyền tải một cách tín nhiệm rằng những sản phẩm dịch vụ hoặc ý tưởng của bạn phục vụ tốt nhất. Họ có thể vượt qua những căng thẳng không thể tránh khỏi – những căng thẳng được tạo ra bởi sự xuất hiện của sự phục vụ bản thân khi bạn đang giới thiệu sản phẩm bạn cung cấp là duy nhất.

Trước đây, sự ủng hộ của bên thứ ba thường là từ các nhân vật có quyền lực – bao gồm các chuyên gia trong các lĩnh vực và nhân vật nổi tiếng. Ngày nay, những người nói chuyện có sự tín nhiệm lớn nhất thường là người chia sẻ các giá trị và kinh nghiệm. Những nhà phê bình, nhận xét của Amazon.com và các nguồn trực tuyến khác cũng có thể tạo ra sự thuyết phục. Cuộc gọi điện thoại hoặc email từ một người hàng xóm hoặc một thành viên của một nhóm lợi ích thay mặt cho một ứng cử viên chính trị có sức tác động lớn hơn sự ủng hộ của một thống đốc hay thượng nghị sĩ. Người biên soạn tin Internet hoặc các blogger nói về những lợi ích của một chương trình phần mềm máy tính mới (hoặc một cuốn sách) có thể giá trị hơn một người giới thiệu quảng cáo nổi tiếng trên truyền hình. Các mạng xã hội như Facebook, Ning và Twitter tạo điều kiện cho hoạt động truyền thông của bên thứ ba.

Kết luận: Các bên thứ ba ở vị trí tương đồng thường đáng tin cậy và hiệu quả trong việc truyền đạt giá trị duy nhất.

Đưa tầm nhìn vào các đối tượng khác kết hợp với xu hướng, nhiệm vụ của họ

Như đã thảo luận trong *Chương 1*, đưa ra và truyền tầm nhìn là một nhiệm vụ cốt lõi mà tất cả các nhà lãnh đạo thực hiện. Đó là nhiệm vụ cốt lõi, không thể ủy thác.

Một nhà lãnh đạo phải liên tục tìm cách thuyết phục người khác hành động theo tầm nhìn của mình. Khi các hành động tiến hành có kết quả, và sẽ không có nếu không hành động, giá trị là lớn nhất.

Một tầm nhìn phải đơn giản. Nó phải linh hoạt và được truyền đạt dễ dàng, vì vậy nó có thể được tiếp nhận bởi nhiều người, trong nhiều trường hợp. Các tầm nhìn tốt nhất xoay quanh việc lĩnh hội thực tế. Chúng đồng nhất và thúc đẩy tầm nhìn của những người khác cho cuộc sống của chính họ. Chúng đặt ra các nhiệm vụ. Chúng thiết lập sân chơi cho các cá nhân có thể tạo ra và thực hiện những điều họ có thể đóng góp. Lý tưởng là tầm nhìn của cá nhân

và doanh nghiệp trở thành một.

Trong thời đại thông tin, sự tương tác làm cho việc tham gia chưa từng có giữa hai bên trở thành có thể. Cho dù bạn tìm cách thay đổi hành vi liên quan đến một sản phẩm hoặc một vấn đề chính trị, bạn có nhiều con đường mới để kết nối với khán giả của bạn.

Nhiều công ty đã chuyển sang tìm nguồn cung ứng đám đông, "tìm kiếm người tham gia trực tuyến để hợp tác tạo ra thương hiệu của mình hoặc thiết kế các dịch vụ của họ. Diet Coke, Mentos, Converse, Firefox, Doritos, Dell và Apple đều hướng vào công chúng để quảng cáo ý tưởng.

Người ta chọn trở thành hoặc không trở thành nhân vật trong câu chuyện mà bạn đã hình thành. Nó sẽ bao gồm không gian cho những người khác vào và xây dựng theo những cách riêng của họ. Điều này cho phép họ tìm thấy giá trị trong việc mở rộng câu chuyện riêng của họ. Đồng thời, họ đóng góp cho sự phát triển tầm nhìn, mở rộng và tinh chỉnh nó theo những hướng mới.

Khi tìm cách bán hàng, người môi giới thường có chủ đích, để lại một căn nhà không đầy đủ nội thất hoặc trang trí. Họ dành riêng không gian cho người mua tiềm năng tưởng tượng ra gia đình của mình. Điều này tương tự như cách nhà lãnh đạo để lại một chỗ trong câu chuyện cho khán giả nhận ra những đóng góp của họ là quan trọng, và hiểu rằng tầm nhìn lớn hơn phù hợp với lịch sử và khuynh hướng phát triển cá nhân của họ.

> **Tầm nhìn có thể tạo ra một câu chuyện trong đó các cá nhân tìm thấy câu trả lời cho những câu hỏi lớn. Nó có thể ươm mầm cho trí tưởng tượng của họ khi họ thấu hiểu cuộc sống của họ theo những cách mới. Kết quả là một quá trình sáng tạo và tầm nhìn phát triển.**

Sống với những giá trị của bạn - bạn là thông điệp!

Giao tiếp thuyết phục hấp dẫn nhất đến từ các cá nhân có cá tính, kinh nghiệm sống và kết nối thông điệp nói.

Người lãnh đạo hiện thân cho tầm nhìn của mình có thể đưa cuộc sống của mình vào một câu chuyện đang diễn ra. Và rồi câu chuyện trở nên hữu hình, truyền cảm hứng cho vô số người.

Roger Ailes kết luận: Bạn là thông điệp! Ailes nổi tiếng với thành công ngoạn mục tại Fox News Network (Mạng tin tức Fox) nhưng trước đây, ông từng là chiến lược gia truyền thông nổi bật trong

kinh doanh và chính trị.

Theo cách nói của chúng tôi, quan điểm của Ailes là: Để phục vụ khán giả hiệu quả nhất, bạn phải tích hợp kết nối tốt hơn nữa chính bạn vào thông điệp của bạn. Giá trị của bạn, hy vọng của bạn vào tương lai, chặng đường sống, thói quen sống và làm việc của bạn, quần áo bạn mặc... tất cả những cái đó có thể trở thành vũ khí giao tiếp của bạn.

Trong kinh doanh hiện đại, người ta nghĩ đến Steve Jobs.

Nhiều giám đốc điều hành của Apple ăn mặc khá lếch thếch, diêm dúa. Tuy nhiên, ai có thể nghi ngờ những ẩn ý trong buổi trình diễn của Jobs? Ông là hiện thân của Apple. Y phục và tác phong của ông dường như thích hợp cho mọi đối tượng khác nhau – từ thiếu niên cho đến thế hệ già được sinh ra trong thời kỳ bùng nổ dân số, những con người đã nhắc nhở hàng triệu người tin rằng mỗi người trong số họ lại có "suy nghĩ khác biệt".

Một số công ty được nhắc tới trong cuốn sách này, trong đó có Apple, Berkshire Hathaway, Microsoft, Google, Patagonia, Amazon.com, Zappos.com và Dell – tiếp tục có những sáng lập viên trong những vai trò rõ ràng. Các nhà lãnh đạo như vậy là hiện thân quan trọng trong giá trị của doanh nghiệp (trong một số trường hợp, sự hiện diện của họ là một tài sản được tín nhiệm mà việc lên kế hoạch tiếp theo đòi hỏi cấp bách sự có mặt của họ). Quan trọng không kém, sự hiện diện của họ giúp duy trì tính liên tục của văn hóa tổ chức sôi động.

Bất chấp giá trị rõ ràng của khía cạnh giao tiếp này, một số người vẫn chống lại việc trau dồi các kỹ năng cần thiết. Họ coi chúng như là "diễn xuất". Ailes chỉ ra sự khác biệt quan trọng: diễn xuất là đóng giả người khác; biểu diễn là tự thể hiện mình bằng cách thức hiệu quả nhất.

Chiến lược gia Dan Schnur cho rằng kinh nghiệm mang lại điều người ta mong đợi: "Sai lầm lớn nhất của một nhà lãnh đạo là cố gắng trở thành một người nào đó không phải là họ." Như Reagan thường nói, máy ảnh không nói dối.

Bảo vệ sự tín nhiệm của bạn

Bạn có thể đang nghĩ: *Tôi khâm phục Gandhi và Churchill, nhưng tôi không phấn đấu để trở thành Gandhi hay Churchill. Tôi chỉ muốn phục vụ cho công ty và cộng đồng của tôi.*

Thôi được, tôi chấp nhận. Nhưng trong thế giới công nghệ hiện nay, cuộc sống của bạn gắn liền với thông điệp của bạn bất kể mong muốn của bạn là gì. Internet đã làm cuộc sống của chúng ta giống như những cuốn sách mở. Nó như thể là tất cả mọi người, ở khắp mọi nơi, sống với nhau trong thị trấn nhỏ.

Trong thế kỷ XX, quyền lực nghi thức có được sự tín nhiệm.

Uy tín của một tổ chức – như một nhà thờ, một công ty, liên đoàn lao động hoặc đảng phái chính trị – bản thân nó là một yếu tố thuyết phục. Quyền lực có thể được khẳng định bởi các cá nhân dựa trên vị trí họ nắm giữ, hoặc đóng góp của họ theo thời gian.

Trong thế kỷ XXI, phạm vi quyền lực nghi thức bị giảm nhiều. Hành động phi pháp và sự bất tài lan rộng, cùng với việc phân quyền và sự phổ biến của thông tin, làm giảm quyền lực của giới này. Thời đại thông tin cũng đã loại bỏ khoảng cách bao quanh uy tín.

Không lâu trước đây, lợi ích của sự nghi ngờ đã đến với những người khẳng định hoặc đại diện uy quyền. Ngày nay, thỉnh thoảng chính quyền nghi thức là nạn nhân của gánh nặng nghi ngờ.

Trong thế kỷ XX, chính quyền được tín nhiệm. Ngày nay, chính quyền không còn thu được lợi ích của sự nghi ngờ. Nó còn thường chịu đựng gánh nặng của sự nghi ngờ. Trong thế kỷ XXI, sự tín nhiệm trao uy quyền.

Ngày nay, sự tin cậy là khẩu hiệu. Internet đã hiện thực hóa cương lĩnh của Ronald Reagan: Tin tưởng, nhưng xác minh. Xác nhận của chính quyền có thể giúp bạn gia nhập vào giới kinh doanh nhưng không còn giúp bạn giành chiến thắng trong kinh doanh.

Không có gì phá hoại sự tin cậy hơn so với việc áp dụng phổ biến "sự xoay vòng". Trong một thế giới của *The Daily Show* và *The Colbert Report* – chứ chưa cần nói đến sự hoạt động tự do của Internet – từ ngữ được phân tích quá kĩ có thể phá vỡ sự tín nhiệm với công lý thô sơ, đơn giản và nhanh chóng.

Hãy xem xét ví dụ không thành công quen thuộc gần đây của "sự xoay vòng". Dù Howard Schultz muốn thì việc doanh thu của Starbucks giảm 97% vào cuối năm 2008 không phải là bằng chứng cho "sự tiến bộ vững chắc của chương trình thưởng Starbucks và sự tiếp nhận nhiệt tình đối với thẻ vàng Starbucks, mà nó cho thấy chúng tôi đã xác định tốt để đón nhận môi trường kinh tế đầy thách thức này".

Mark Hurd, Giám đốc điều hành của Hewlett-Packard cảnh báo, đưa ra lập luận và trình bày lý lẽ cuối cùng cũng không thể mạnh hơn những số liệu cơ bản.

Không có bằng chứng cam kết phục vụ nào thuyết phục hơn việc giữ vững sự thật, theo đuổi nó một cách trung thực – ngay cả ở những nơi không chắc chắn, không quen thuộc.

MỖI NGÀY BẠN CÓ HOÀN THIỆN HƠN KHÔNG?

Khi bạn điều chỉnh phương tiện thuyết phục của bạn, điều quan trọng là bạn phải liên tục tìm cách cải thiện. Điều này hỗ trợ cho việc củng cố các mối quan hệ hiện có, cũng như thiết lập các mối quan hệ mới.

Những thách thức của truyền đạt thuyết phục là rất lớn. Có quá nhiều điều vượt ngoài tầm kiểm soát của bạn. Không ngạc nhiên khi nhiều người tìm cách làm giảm cảm giác tổn thương, chìm vào quan điểm mê tín dị đoan và thói quen thiếu linh hoạt.

Một cái bẫy thường thấy ở các nhân viên bán hàng được đào tạo là họ dựa vào điện thoại như một công cụ liên lạc chính. Một số người trung niên và lớn tuổi chống lại xu hướng dùng email. Họ khăng khăng giữ cách gọi nhát gừng bất chấp mong muốn của các khách hàng tiềm năng hay hiện tại.

Với sự bùng nổ của các phương tiện truyền thông và mức độ đa dạng công việc của các cá nhân, các thỏa thuận cá nhân, thì điều cần thiết hơn bao giờ hết là phải thường xuyên cập nhật các thói quen.

Gần đây tôi đã gặp phải vấn đề này khi làm việc với một tổ chức tài chính. Một chứng chỉ tiền gửi đã hết hạn. Tài khoản này đã được thành lập và duy trì thông qua email. Tôi đã yêu cầu mọi thông tin liên quan đến tài khoản đều phải gửi qua email.

Tuy nhiên, một đại diện ngân hàng liên lạc với tôi qua điện thoại. Anh ta muốn thuyết phục tôi duy trì tài khoản, có lẽ mở rộng nó.

Khi anh bắt đầu bài diễn văn, tôi nhẹ nhàng ngắt lời. Tôi hỏi anh ta có biết yêu cầu liên lạc bằng email thay vì điện thoại của tôi không. Anh ta nói không – nhưng sẽ ghi lại điều này. Sau đó, anh ta hỏi có thể tiếp tục chia sẻ các thông tin đầu tư khác không. Tôi đồng ý miễn là qua email.

Nhân viên bán hàng lưỡng lự. Anh nói việc giải thích qua điện thoại đối với anh ta rất quan trọng, hoặc thậm chí tốt hơn là gặp trực tiếp. Anh hẹn đến văn phòng tôi gặp mặt. Rõ ràng là anh này không hề nghĩ đến việc người ta chọn cách sử dụng email hơn là giao tiếp qua điện thoại vì vấn đề thời gian. Nếu anh ta suy nghĩ về những việc anh cho là đang phục vụ, liệu anh ta có hiểu rằng khách hàng đó không có thời gian để lắng nghe một bài thuyết trình mặt đối mặt của một người bán hàng hay không?

Tôi từ chối. Tôi nhắc lại rằng tôi muốn được nhận thông tin qua email. Anh ta nói rằng sẽ làm thế. Anh lặp lại lời mời gặp mặt trực tiếp.

Nhân viên bán hàng này đã khiến tôi thấy khó chịu. Cuộc trò chuyện kết thúc. Thiện cảm của tôi trước đây dành cho ngân hàng đã bị phá hủy. Anh ta không những không thành công trong thương vụ mới mà ngân hàng của anh ta còn bị mất đi một khách hàng. Họ không muốn phục vụ tôi bằng cách đơn giản, hợp lý – thậm chí sau khi được nhắc đi nhắc lại – vậy là sự bằng lòng giao phó số tiền gửi của tôi cho họ đã kết thúc. Cách tiếp cận đó của ngân hàng có thể phù hợp trong những năm 1980 – 1990 hoặc với một số khách hàng ngày nay. Tuy nhiên, duy trì "thành công" như vậy sẽ sớm bị đào thải trong môi trường thị trường cạnh tranh khốc liệt của thế kỷ XXI. Khách hàng có nhiều lựa chọn.

Nếu bạn tìm cách thuyết phục, mọi khía cạnh của truyền đạt cần được đánh giá lại thường xuyên. Ví dụ, các nghiên cứu khác nhau cho thấy sự khác biệt về giới trong việc tiếp nhận liên lạc qua email. Với một số trường hợp thông thường, một số phụ nữ có thể ít tiếp nhận email, vì họ thích tiếp xúc để phát triển mối quan hệ. Một số đàn ông có thể nghiêng về email, vì nó có thể đúc kết lại tình hình và sự cạnh tranh.

Nhiều người khác do nhu cầu công việc mà nếu bị gián đoạn, chẳng hạn như qua điện thoại, có thể đặc biệt tốn kém. Vì vậy, cũng thường có sở thích phát sinh trong các phương tiện giao tiếp.

Điều rõ ràng là phương thức truyền đạt thuyết phục phải được cải thiện và thích ứng với các sản phẩm và ý tưởng.

Trong những năm gần đây, đã có sự phụ thuộc ngày càng tăng vào "các phương tiện âm thanh" và các phương thức giao tiếp ngắn gọn khác truyền đạt các vấn đề phức tạp. Phát ngôn viên lão luyện thường nói trong 10 đến 15 giây. Bài phát biểu dàn dựng được cho

là ngày càng ít quan trọng.

Thú vị là, cùng lúc với sự xuất hiện của tin nhắn 140 ký tự của Twitter, bài phát biểu dàn dựng đang trở lại như một công cụ thuyết phục mạnh mẽ. Điều này được minh chứng bằng phát biểu của Barack Obama vào tháng Ba năm 2008, đáp lại những tranh cãi xung quanh những nhận xét của mục sư Jeremiah Wright.

Obama đã nói trong vòng 37 phút, đề cập đến các vấn đề liên quan đến chủng tộc và cuộc sống Mỹ. Các đài phát thanh tin tức truyền thống xử lý nó theo những cách khác nhau. Cuối cùng, nó đã trở thành video được xem nhiều nhất trên YouTube với hơn 1,6 triệu người xem trong vòng 48 giờ.

Có hai điều chắc chắn trong môi trường thay đổi này. Đổi mới công nghệ sẽ tiếp tục, dẫn đến những con đường khác cho cá nhân và tổ chức truyền và nhận thông tin. Các nhà truyền thông hiệu quả nhất là những người thích ứng được, cả về phương tiện truyền thông và thông điệp. Như Gandhi chỉ ra: "Sự phát triển liên tục là quy luật của cuộc sống, và một người đàn ông luôn cố gắng duy trì kiên định tín điều của mình sẽ đẩy mình vào một vị trí sai."

> **Cá nhân, tổ chức chống lại sự thay đổi cấu trúc và tính chất của phương tiện liên lạc thuyết phục, ở mức độ nào đó, có nghĩa là đang phục vụ bản thân mình. Nếu rơi vào cái bẫy bóp méo thực tại để giữ vững quan niệm lỗi thời, họ có nguy cơ trở nên dửng dưng với chính sự thật. Sự kém hiệu quả của phương tiện thuyết phục có thể báo trước một vòng xoáy chết, sự thiếu năng lực phục vụ.**

KỊCH BẢN HÀNG NGÀY

Các tình huống thường xuyên xảy ra trong các mối quan hệ kinh doanh và cá nhân áp dụng những nguyên tắc truyền đạt thuyết phục giống nhau.

Xin việc và thăng tiến: phương pháp Bốn câu hỏi có thể hỗ trợ bạn có được một công việc mới, hoặc để thăng tiến trong công việc.

Một số người mắc sai lầm khi tập trung vào chính mình trong các cuộc phỏng vấn xin việc. Ví dụ, họ có thể đặt nặng trình độ học vấn của họ. Thực tế là, trừ khi bạn là một người mới tốt nghiệp, vấn đề học vị của bạn nhiều khả năng là vấn đề của sự hiếu kỳ hơn là sự liên quan. Tương tự, các ứng viên khác trả lời quá nhiều

vào kinh nghiệm làm việc trước đó.

Những yếu tố này có vẻ như quan trọng, nhưng nói chung chúng chỉ là phụ.

Điều các nhà tuyển dụng quan tâm chủ yếu là giá trị tương lai của bạn với họ. Họ ít quan tâm đến việc bạn là ai, hoặc những gì bạn đã làm. Họ quan tâm đến những gì bạn có thể làm để phục vụ doanh nghiệp của họ phát triển.

> **Cách hiệu quả nhất để thể hiện bản thân trước nhà tuyển dụng là tập trung vào cách bạn có thể đóng góp giá trị trong tương lai, dựa trên quan điểm của họ.**

Bốn câu hỏi chỉ ra cách để bạn hiểu những người bạn sẽ được phục vụ trong vai trò tương lai của bạn; cách bạn sẽ phục vụ tốt nhất (ví dụ cách bạn nhận nhiệm vụ, thể hiện kiến thức hữu dụng về doanh nghiệp tuyển dụng tiềm năng này); lý do tại sao bạn có thể là lựa chọn tốt nhất cho vị trí (có thể là một nơi tốt để trình bày kinh nghiệm liên quan của bạn cho nhà tuyển dụng; cũng có thể thích hợp để giới thiệu bạn như một nhân tố có giá trị), và cách thức bạn sẽ đảm bảo cải tiến liên tục, tăng thêm giá trị theo thời gian.

Những nguyên tắc tương tự được áp dụng trong việc tìm kiếm sự thăng tiến. Không ai thích yêu cầu thăng tiến – mặc dù hầu hết chúng ta cảm thấy mình xứng đáng được đền bù cao hơn.

Nhiều người bắt đầu từ quan điểm về những gì họ tin rằng họ "xứng đáng". Tính toán này thường dựa vào cách họ tin rằng chủ nhân của họ tốt nhất nên phục vụ họ. Họ có thể so sánh mình với đồng nghiệp hay đối thủ cạnh tranh. Thước đo của họ dựa trên những gì họ cho là cần thiết để duy trì lối sống của họ.

Tìm kiếm sự thăng tiến chỉ bởi vì nhu cầu của riêng bạn thì thật không đáng tin cậy. Ngay từ đầu, nó là một ví dụ về phục vụ bản thân mình chứ không phải là cấp trên. Hơn nữa, cấp trên của bạn và đồng nghiệp có thể phải đối mặt với áp lực tài chính mỗi khi gặp khó khăn.

Con đường nhiều triển vọng hơn cho một mức lương cao hơn là thuyết phục cấp trên của bạn rằng công việc của bạn là tạo ra giá trị bổ sung xét trên quan điểm của cấp trên. Nếu bạn có thể chứng minh rằng bạn đang phục vụ cấp trên hiệu quả – tạo ra giá trị độc đáo, hữu hình – mối quan hệ của bạn có thể là một mối quan hệ có lợi cho cả hai bên và đang phát triển.

Tình yêu: Nhiều người không thể thu hút sự quan tâm của một đối tác tiềm năng hẳn đã thành công nếu họ áp dụng cách tiếp cận Bốn câu hỏi.

Vài người tiếp cận các mối quan hệ với một danh sách những gì họ muốn. Họ cho là sự phù hợp và mong muốn của họ là hiển nhiên, dựa trên hình ảnh đi kèm và đánh giá của họ.

Vì thế, trong lần hẹn hò đầu tiên, một hoặc cả hai người tham gia liên hệ với người còn lại thông qua các câu hỏi, giống như người phỏng vấn việc làm kiêu ngạo.

Họ có ngạc nhiên không nếu phương pháp tiếp cận như vậy thúc đẩy những người khác biết đến họ với tư cách giao dịch nhiều hơn là một mối quan hệ?

Tức là, bạn thuyết phục nhất khi bạn tìm cách để phục vụ những người khác. Điều đó cho thấy định hướng phục vụ không phải là một định hướng khuất phục. Có một nhu cầu, đó là phải có đi có lại, công nhận lẫn nhau. Chúng ta mong đợi những người khác phục vụ chúng ta theo cách chúng ta phục vụ họ. Thật vậy, nếu chúng ta thấy những người khác phục vụ quá nhiều hoặc quá ít, chúng ta cũng có thể trở nên khó chịu.

Kym Galloway, nhà tư vấn hàng đầu của công ty quốc tế Kelleher & Associates, tư vấn cho khách hàng như sau: "Bất cứ điều gì bạn đang tìm kiếm trong một mối quan hệ, bạn cũng nên đóng góp cho mối quan hệ đó". Tất nhiên, điều đó có nghĩa là đóng góp của bạn phải xuất phát từ lợi ích của người khác.

Những phương thức tiếp cận truyền thông thuyết phục có thể áp dụng ở nơi khác cũng được dùng để tìm kiếm người bạn đời. Bên thứ ba có thể giúp bạn nhận ra các khuôn mẫu trong suy nghĩ và hành động của bạn. Đơn giản chỉ cần kiểm lại các câu trả lời thường xuyên và phương pháp tiếp cận có thể được tiết lộ. Bạn có thể thấy rằng bạn đang phục vụ bản thân, hay phục vụ những quan niệm lỗi thời hoặc các mối quan hệ trong quá khứ. Có thể nói rằng, bạn đang làm những việc khác hơn là phục vụ cho người bạn đời tiềm năng của bạn.

Trong mối quan hệ cá nhân, không có gì thuyết phục hơn việc truyền đạt mong muốn phục vụ người khác của bạn một cách hiệu quả. Nếu bạn đang tìm cách thuyết phục người khác yêu bạn, hãy thuyết phục họ bằng cách phục vụ họ càng lâu càng tốt; tìm cách thiết lập mối quan hệ yêu thương bằng cách chứng minh

rằng bạn có thể phục vụ họ một cách rõ ràng và là người duy nhất.

SỰ THÍCH NGHI, XÁC THỰC, TOÀN VẸN

Giao tiếp hiệu quả nhất bao gồm khả năng thích ứng và xác thực.

Có thể có sự căng thẳng giữa hai người. Khả năng thích nghi có thể bị hạn chế bởi ý thức quá cứng nhắc về những gì tạo nên tính xác thực. Sự tín nhiệm, lực lượng tạo ra từ tính xác thực có thể bị suy yếu nếu người ta có vẻ đáp lại quá mức với hoàn cảnh luôn thay đổi. Sự toàn vẹn hợp nhất tính xác thực và khả năng thích ứng. Kết quả có thể là một cỗ máy phục vụ hoạt động mạnh mẽ và chuẩn xác.

Sự hiệu quả chính là sự thuyết phục, như trong các khía cạnh khác của lãnh đạo thế kỷ XXI, sự hiệu quả đi đến tất cả các khía cạnh của cuộc sống của bạn. Điều này không phải là mới. Sử gia Plutarch, trong tác phẩm *Cuộc sống của những quý tộc La Mã (Lives of the Noble Romans)*, cho rằng đặc tính của các nhà lãnh đạo được tiết lộ trong những hành động nhỏ hàng ngày cũng như trong những quyết định trọng yếu.

Ngày nay, thế giới có thể chứng kiến và đánh giá những hành động nhỏ hàng ngày đó. Bất cứ ai tìm cách thuyết phục người khác về tầm nhìn của mình cần phải nhận ra rằng khi tham gia vào một lượng lớn các mối quan hệ sâu sắc thì cuộc sống sẽ trở thành một cuốn sách mở. Một tầm nhìn không hấp dẫn có thể sẽ suy yếu bởi các bức ảnh chụp người đó đang có hành vi thô lỗ tại một trận bóng đá hoặc sự kiện xã hội khác, hoặc đang gay gắt với vợ, với một đứa trẻ hoặc một cao tuổi.

Cuối cùng, để là một nhà lãnh đạo có hiệu quả, bạn phải cố gắng – và phải được công nhận là có cố gắng – để sống với những giá trị bạn theo đuổi. Giao tiếp thuyết phục không phải chỉ là thể hiện tầm nhìn, nó là cách bạn cho nó sự sống. Tầm nhìn càng lớn, mối quan hệ tìm kiếm với những người bạn sẽ phục vụ càng sâu, cuộc sống và công việc của bạn càng trở thành một.

Phần kết luận của cuốn sách là về cách bạn đạt được sự toàn vẹn như vậy: sống để phục vụ. Các chương trước thường áp dụng cho cả cá nhân và doanh nghiệp, chương cuối cùng tập trung vào phục vụ mối quan tâm cuối cùng, cơ bản của cuộc sống của bạn.

Nhà văn Elizabeth Gilbert, trong cuốn sách Ăn, Cầu nguyện, Yêu (Eat, Pray, Love), chỉ ra mỗi thành phố lớn

có một từ định nghĩa nó. Rome có thể là "tình dục", Stockholm có thể là "phù hợp", v.v... Từ gì định nghĩa về bạn? Bạn có nghĩ rằng những người khác cũng định nghĩa như vậy? Họ có nhìn thấy bạn khác nhau trong công việc và cuộc sống cá nhân? Làm thế nào bạn truyền đạt giá trị của bạn? Từ định nghĩa bạn có thay đổi theo thời gian? Bạn muốn một từ của bạn sẽ như thế nào? Bạn đang làm gì để có được từ bạn tìm kiếm?

Phần ba

Mỗi ngày là một quyết định: Sống để phụng sự

7

Biến cuộc đời bạn thành một kiệt tác phụng sự

Steve Jobs qua đời.

Hãng thông tấn Bloomberg đưa tin về cái chết của người khổng lồ công nghệ ngày 27 tháng Tám năm 2008. Bài báo tóm tắt những thành tựu và sự kiện đáng nhớ trong đời Jobs. Rất ít ồn ào bàn tán. Có một số lời ngợi ca ngưỡng mộ. Bill Gates, đối thủ lâu năm, tán dương Jobs "là người lãnh đạo giàu cảm hứng nhất mà tôi từng gặp."

Trên thực tế, Jobs vẫn đang sống và thậm chí còn sống rất tốt.

Trường hợp của Jobs giống với Mark Twain, người cũng có cơ hội đọc cáo phó của chính mình. Phản ứng của nhà văn người Mỹ lúc đó trở nên rất nổi tiếng: "Tin về cái chết của tôi thật quá cường điệu!"

Thật là một trải nghiệm "thú vị", mình được đọc cáo phó về mình! Một bản rút ngắn cả cuộc đời dài, với mọi khía cạnh, ngóc ngách, vào một vài đoạn văn ngắn theo mô-týp có sẵn được viết vội vào thời khắc chót, không thương lượng được nữa.

Ernest Hemingway cũng từng đọc cáo phó sớm của chính mình. Người ta đồn rằng lúc nào ông cũng mang chúng theo và liên tục xem lại. Có thể ông nghĩ rằng ông đang trốn tránh quy luật của cái chết. Giống như rất nhiều nhà văn, Hemingway đối mặt với cuộc sống giống như viết một tác phẩm lớn vậy.

Lối sống của ông thể hiện một sự tự tin đặc biệt không thể thay đổi vào khả năng tự áp đặt vận mệnh của chính mình. Sau rất

nhiều trải nghiệm, bao gồm cả lần cận kề cái chết trong Thế chiến thứ nhất, Hemingway đã viết: "Tôi đối diện (cái chết) khá tốt, luôn sẵn sàng vì tôi từng cảm nhận thấy hơi thở của Thần Chết không chỉ một lần…"

Alfred Nobel đã quá nổi tiếng với những giải thưởng mang tên mình, trước hết là giải Nobel Hòa bình. Trái ngược thay, tài sản khổng lồ của ông lại có được nhờ phát minh ra thuốc nổ. Người ta cho rằng ông đã quyết định thay đổi do bất ngờ đọc được một bản cáo phó viết về mình: "Kẻ buôn bán cái chết đã qua đời."

Theo lẽ thường, hầu hết chúng ta đều không mong đọc được cáo phó của chính mình. Tuy vậy, vẫn có những lúc bạn sẽ cảm nhận thấy hơi thở của chết chóc phả trên cổ mình. Có thể cảm giác đó xuất phát từ sự mất mát người thân, chẩn đoán bệnh tình tiêu cực, nhận thức về sự ngắn ngủi của nhân sinh, số phận…

Nếu bạn muốn quyết định lối sống của mình mỗi ngày, bạn phải suy nghĩ nghiêm túc về cuộc sống mà bạn sẽ tạo ra sau đó. Bạn đã tự viết cáo phó của chính mình chưa?

> **Hãy hoạch định cuộc sống có mục đích hơn bằng cách phác thảo cáo phó của chính mình. Bạn muốn trên đó sẽ viết gì? Bạn muốn người khác nhớ gì về cuộc đời và chính bản thân bạn? Bạn để lại gì sau khi chết đi? Hãy phác thảo một bản cáo phó thực tế nhưng phải hướng tới mục tiêu cao nhất, mong muốn lớn nhất của bạn. Khi soạn thảo, hãy hướng tới tầm nhìn xa hơn trên quan điểm của một người khác. Trong một bản cáo phó, quan trọng nhất vẫn là ghi lại những mối quan hệ trong cuộc đời bạn. Vì vậy, hãy chia sẻ bản phác thảo của bạn với những người mà bạn có thể tin tưởng, họ có thể bổ sung quan điểm của mình. Bởi vì cho đến cùng, chính những người đó mới là người viết cáo phó sau cùng cho bạn.**

Ở chương trước, bạn đã được cân nhắc tới việc lựa chọn *một từ* để khắc họa chân dung bản thân. Chỉ khi tham khảo ý kiến của mọi người, bạn sẽ biết được người khác nhìn nhận về mình ra sao. Tương tự, như với trường hợp nói chuyện trước công chúng, những gì bạn định truyền tải và những gì người nghe nhận thức ít có liên hệ với nhau hơn bạn tưởng.

Bây giờ, chúng ta hãy cùng mở rộng khái niệm này, nhưng chỉ rộng hơn một chút thôi.

Clare Boothe Luce là một cây viết và một chính trị gia nổi tiếng ở thế kỷ XX. Lấy người chồng thứ hai là người sáng lập tạp chí *Time*, Henry Luce, bà có cơ hội hiếm có để theo dõi các vấn đề quốc tế, đồng thời quen biết rất nhiều nhân vật cấp cao trong nhiều lĩnh vực ở nhiều quốc gia.

Luce nhắc nhở là bất cứ ai cũng chỉ nên chọn một câu để khắc họa bản thân, dù là bạn nghĩ mình xứng đáng nhiều hơn thế. Bà cho biết, ngay cả các đời Tổng thống Mỹ cũng chỉ lấy một câu đó mà thôi.

Quan điểm của Luce liệu có phù hợp với tất cả chúng ta? Hãy nghĩ tới những người mà bạn từng quen biết, ngưỡng mộ hay yêu quý, những người đã qua đời. Bạn sẽ tóm tắt cuộc đời họ như thế nào chỉ với một câu thôi?

Và với chính mình, bạn sẽ khắc họa cuộc đời bạn thế nào trong một câu nói?

Hãy lựa một câu tóm tắt cuộc đời mình và áp dụng nó như một tuyên ngôn cuộc đời.

> **Hãy tìm một câu mà bạn muốn dùng để khắc họa cuộc đời mình. Sẽ khó khăn lúc đầu nhưng đó có thể sẽ là câu mở đầu hay kết thúc trong cáo phó về cuộc đời bạn. Hãy nghĩ về nó như câu nói cuối cùng đáng nhớ nhất mà bạn muốn mọi người nghĩ tới khi hồi tưởng về cuộc đời bạn. Hãy sử dụng nó như tuyên ngôn dẫn dắt cuộc đời bạn ngay từ ngày hôm nay.**

Bạn có sống đúng với tuyên ngôn cuộc đời đó không? Mọi người có đồng ý với sự tự đánh giá của bạn? Bước tiếp theo bạn định làm để điều chỉnh cuộc đời mình theo đúng tuyên ngôn đó là gì?

Ở chương 2, bạn đã bắt đầu phác thảo *Bản đồ phụng sự* của mình. Trong phần còn lại của chương này, bạn sẽ tiến hành các bước cần làm để hoàn thành quá trình này. Hệ thống Phụng sự để dẫn đầu được trình bày theo một dạng thức giúp bạn có thể mỗi tuần tập trung vào một khía cạnh cụ thể để phát triển bản thân.

Sau khi kết thúc 8 tuần, bạn sẽ hoàn thành các bước cụ thể cần làm để *biến cuộc đời mình trở thành một kiệt tác của phục vụ.*

BẠN ĐANG PHỤC VỤ AI?

Tới phần này của cuốn sách, bạn sẽ phải học cách áp dụng câu hỏi này vào cuộc sống hàng ngày. Bạn có để ý là nó không thể nào tách biệt được không?

Trước tiên, bạn có thể sử dụng câu hỏi này để cải thiện việc giao tiếp với cấp trên, sau đó bạn sẽ nhận ra nó cũng hiệu quả với con cái. Hoặc, nếu nó hữu ích trong việc cải thiện việc phân chia thời gian cho gia đình, bạn có thể áp dụng tại nơi làm việc.

Dù bạn bắt đầu ở đâu, bạn cũng sẽ sớm nhận ra là không dễ để duy trì sự phụng sự nhiệt thành. Không dễ để áp dụng tinh thần phụng sự như thế vào mọi khía cạnh cuộc sống.

ÁP DỤNG CÂU HỎI VÀO VIỆC QUẢN LÝ THỜI GIAN, TIỀN BẠC, CÁC MỐI QUAN HỆ VÀ SUY NGHĨ

Phần này bao quát một chương trình gồm 4 tuần nói về việc áp dụng những giá trị của bạn – niềm đam mê phụng sự – vào trong cuộc sống hàng ngày.

Trong Tuần 1 và 2, bạn sẽ cải thiện phương thức sử dụng thời gian và tiền bạc của mình. Điều này sẽ làm sáng tỏ ai mới là người bạn đang thực sự phụng sự trong cuộc đời mình. Tuần 3, bạn sẽ tiến hành xem xét lại một cách chi tiết thấu đáo các mối quan hệ trong cuộc đời bạn. Tuần 4 phức tạp hơn, sẽ rà soát lại phương thức tư duy hiện có của bạn, những lề thói xử lý, phản ứng trước các tình huống trong cuộc sống xảy ra mỗi phút, mỗi giờ, mỗi ngày. Sau khi kết thúc Tuần 4, bạn sẽ phải cập nhập thêm thông tin cho Bản đồ phụng sự, tổng hợp những gì bạn đã học được – và quyết định – trong tháng đầu tiên.

TUẦN 1: QUẢN LÝ THỜI GIAN

Bạn đang dành bao nhiêu thời gian cho công việc? Trong đó, bạn dành bao nhiêu thời gian thực sự làm việc hiệu quả (thay vì chỉ có thời gian đi làm, chuẩn bị làm, nói về công việc, nghĩ về công việc, …)?

Trong Tuần 1, hãy viết Nhật ký thời gian, đơn giản chỉ cần ghi lại thời gian sử dụng như thế nào. Ghi lại cả 168 tiếng trong tuần, toàn bộ những việc bạn đã làm kể cả trong 5 hay 10 phút.

Kết thúc một tuần, hãy kiểm tra lại cẩn thận. Hãy xem những việc chiếm nhiều thời gian hơn và tự hỏi: *Ai là người bạn đang phụng*

sự?

Tại nơi làm việc, ai là người bạn phụng sự? Là khách hàng? Là cấp trên? Hay những bản báo cáo phải làm ngay?

Bạn có thấy thời gian xem phim là quá nhiều không?

Bạn đang phụng sự ai trong khi đọc những tờ báo lá cải hay lướt web giải trí?

Ai là người bạn phụng sự khi đưa ra quyết định về chế độ ăn và tập thể dục? Liệu bạn có đang đưa ra những quyết định nâng cao khả năng của mình giúp phục vụ những người mà bạn quan tâm? Hay bạn đơn giản chỉ đang phụng sự chính mình khi quyết định ăn thức ăn ít chất béo để thon gọn hơn?

Bạn có đang chú ý đúng mức tới những mối quan hệ thiết yếu trong đời sống cá nhân cũng như công việc?

Việc sử dụng thời gian của bạn có thể hiện đúng cam kết của bạn dành cho những người bạn đang phụng sự?

Nó tuân thủ như thế nào với *Bản đồ phụng sự* mà bạn đã vạch ra ở chương 2? Có chỗ nào mà bạn thấy là mình đang dành quá nhiều thời gian để phục vụ chính mình – bao gồm cả thời gian không làm gì – hay không?

Để ý xem có bao nhiêu thời gian sử dụng không hề hiệu quả để phụng sự người khác, bao gồm cả chính bản thân bạn? Thật dễ để lãng phí một giờ hay thậm chí cả ngày mà chẳng phục vụ được ai cả.

Một số người ăn mừng mỗi giờ "dôi ra" mà họ có được khi vặn đồng hồ lại một giờ vào mùa thu. Trong khi đó, họ cũng có thể khéo léo sắp xếp để tạo thêm một ngày làm việc mỗi tuần bằng cách tận dụng những khoảng thời gian mà bình thường họ vẫn vô tình lãng phí. Trong một năm, cách làm này có thể tạo ra thêm 2 *tháng* sử dụng hiệu quả.

TUẦN 2: QUẢN LÝ TIỀN BẠC

Vào Tuần 2, bạn sẽ học cách cải thiện việc sử dụng tiền bạc với một cuốn *Nhật ký Tài chính*. Cũng giống như thời gian, tiền bạc cũng là một yếu tố điển hình cho biết ai là người bạn đang phục vụ.

Nếu bạn có máy tính cá nhân, bạn có thể thay nhật ký bằng một phần mềm như Quicken. Tất nhiên, một cái bút và một tờ giấy cũng đủ dùng rồi.

Giống như việc quản lý thời gian, bạn hãy ghi chép lại đầy đủ việc sử dụng tiền bạc trong cả tuần, bao gồm cả những chi tiêu nhỏ nhất. Hãy nhớ lại việc chi tiêu của bạn trong 3 tháng, 6 tháng và 1 năm vừa rồi. Nếu bạn không nhớ toàn bộ chi tiết cũng không sao, rà soát lại thói quen sử dụng tiền cho những khoản chi tiêu lớn, kết hợp với một tuần ghi chép chi tiết cũng đủ rút ra những số liệu quan trọng.

Những số liệu này có làm bạn hài lòng? Thói quen chi tiêu và tiết kiệm của bạn có nhất quán với những giá trị phụng sự?

Hãy cẩn thận xem xét lại những chi tiêu thường ngày. Có bao nhiêu trong số đó là thực sự cần thiết? Thói quen chi tiêu có phục vụ mục tiêu sự nghiệp của bạn? Bạn có đang tiết kiệm cho tương lai không? Thật dễ dàng để tiêu tốn một khoản tiền (hay thậm chí nghiêm trọng hơn là cả thẻ tín dụng) cho những ly cà phê đắt đỏ, những kỳ nghỉ ngắn hay một số khoản chỉ điều chỉnh cuộc sống của bạn một cách rất hạn chế trong khi bạn hoàn toàn có thể để dành cho tài khoản về già sau này. Với những người trẻ tuổi, nếu để ý tới giá trị của tiền bạc, chi phí cơ hội cho việc tiêu tiền không hợp lý theo thời gian có thể sẽ đem lại một kết quả đáng ngạc nhiên.

Hãy theo dõi sát sao mức độ nợ nần của bạn. Kinh Thánh ghi lại điều này một cách khá giản dị: "Con nợ là nô lệ của kẻ cho vay." Đáng buồn là rất nhiều người hầu như đều vô tình đưa ra những quyết định khiến họ phải dành rất nhiều thời gian trong cuộc đời để phụng sự những chủ nợ của mình. "Phụng sự nợ nần" là một thuật ngữ đáng để suy ngẫm.

Bạn có đang phụng sự chủ nợ để đổi lại những vật dụng thiết yếu như nhà cửa hay xe cộ, những thứ nằm trong tầm kiểm soát của bạn? Và bạn có đang phụng sự để đổi lại sự đầu tư vào giáo dục cho tương lai?

Hay bạn đang phải phụng sự chủ nợ chỉ vì những thứ mà người ta hay gọi là "gân gà", không hề phục vụ cho những gì mà bạn quan tâm tới nhiều nhất?

TUẦN 3: QUẢN LÝ CÁC MỐI QUAN HỆ

Vào Tuần 3, chúng ta sẽ chuyển sang các mối quan hệ. Hãy ghi lại *Nhật ký các mối quan hệ* trong vòng một tuần.

Đầu tiên, hãy liệt kê những mối quan hệ quan trọng nhất xuyên suốt cuộc đời bạn. Hai cuốn *Nhật ký thời gian* và *Nhật ký tài chính* cho thấy điều gì về những mối quan hệ mà bạn đang phụng sự?

Trong Tuần 3, hãy liệt kê và phân tích những mối quan hệ của bạn với những người mà bạn muốn phụng sự. Bạn có đang thiên về những mối quan hệ thiết yếu với gia đình, bạn bè và những người khác nữa?

Ghi chú xem bạn đang tương tác với mỗi người hay mỗi nhóm đó như thế nào. Bạn đang phụng sự chính mình thay vì phục vụ họ tới mức độ thế nào?

Bạn có đang làm cho những mối quan hệ hiện có sâu sắc hơn? Bạn có đang mở rộng các mối quan hệ mới? Bạn có đang biến những lần tiếp xúc hay giao dịch xuất hiện thành các mối quan hệ? Lấy ví dụ, bạn có để ý và bày tỏ sự quan tâm thực sự tới người vẫn thường giao thư từ giấy tờ cho văn phòng của bạn? Bạn có chú ý tới những người già cả, những em bé, hay những người gặp hoàn cảnh khó khăn?

TUẦN 4: QUẢN LÝ SUY NGHĨ CỦA BẠN

Cuốn sách này nói về việc quản lý suy nghĩ của bạn. Nó trình bày một cách tiếp cận giúp định hướng lại những phương thức suy nghĩ sao cho chúng thống nhất với những giá trị của bạn. Trên hết, phản xạ vô điều kiện của bạn trong bất cứ tình huống nào sẽ trả lời câu hỏi *Ai là người bạn đang phụng sự*?

Suy nghĩ phản ánh con người thực của bạn, và trong phần lớn trường hợp, nó hoàn toàn độc lập với hoàn cảnh khách quan.

Trong một tuần, hãy ghi *Nhật ký Suy nghĩ*. Ghi chép những suy nghĩ trong cuộc sống hàng ngày của bạn.

Bạn có nhận thấy là có một số suy nghĩ thường xuyên lặp lại? Chúng có phát sinh từ một số tình huống nhất định?

Bạn thường suy nghĩ tích cực? Hay tiêu cực?…

Đầu óc của chúng ta cũng giống như những khu vườn vậy, hãy dành thời gian chú ý tới nó: nhổ cỏ, gieo hạt giống, để ý sự sinh

trưởng, quan sát những nơi cần thêm ánh nắng mặt trời, cần thêm dinh dưỡng và nước sạch.

Rất nhiều người không dành thời gian chú ý tới khu vườn này. Họ để mặc cho sự phá hoại sinh sôi, nhân rộng, ngăn chặn sự phát triển của những loại cây trồng thiết yếu. Họ cũng có thể thờ ơ với sự có mặt của một số loại cây trồng ngoại lai do người khác hay thậm chí chính họ mang vào.

Có câu ngạn ngữ: Đừng tin tưởng vào mọi suy nghĩ của bạn. Tama Kieves, tác gia đồng thời là nhà giáo dục, đã hỏi: "Liệu bạn có xin lời khuyên của một cố vấn ngớ ngẩn không? Chắc chắn là sẽ, và có". Suy nghĩ lộn xộn, hệ tư tưởng lỗi thời, những lo lắng không cần thiết về những điều mà suy nghĩ chẳng thể giải quyết được – tất cả những điều này có thể tạo nên một thế giới nội tâm "què quặt". Và kết quả là: Bạn lắng nghe, tin tưởng và hành động trên cơ sở những suy nghĩ lệch lạc đó.

Nói tới phương diện thời gian, tiền bạc và các mối quan hệ, chú ý tới suy nghĩ sẽ giúp bạn quản lý chúng. Tưởng tượng cuộc đời bạn là một bộ phim truyện thì suy nghĩ chính là một phần kịch bản, một phần nhạc nền, một phần quay phim, một phần biên kịch và một phần sản xuất. Bạn sẽ chỉ đạt được kết quả tốt nhất khi mỗi phần hoạt động trùng khớp với các công đoạn còn lại. Tất cả phải thống nhất với các giá trị của bạn, cũng chính là mục tiêu sâu xa nhất.

Một số người có thể may mắn có được những thói quen suy nghĩ tích cực thông qua những cơ hội rèn luyện tính cách, học vấn và kinh nghiệm.

Trong khi đó, hầu hết chúng ta lại không được như vậy.

Nhằm xác định rõ ai là người chúng ta đang phụng sự, chúng ta cần phải thống nhất những lối suy nghĩ theo thói quen.

Việc hướng sự chú ý, tập trung vào những gì bạn đang phục vụ – và liên tục nhắc mình bằng những câu khẳng định lạc quan, giàu năng lượng – sẽ có thể chuyển tiếng nói nội tâm thành một lực đẩy đáng khích lệ.

Có thể thấy qua việc nhìn lại xuyên suốt cuốn sách này, việc sử dụng hiệu quả Bốn câu hỏi sẽ giúp khắc phục quan điểm nhận thức hạn chế của bạn. Nó không chỉ là sự tự nhận thức nữa mà là khả năng nhận thức dựa trên quan điểm của người khác.

Tùy thuộc vào mức độ nhu cầu và mong muốn, bạn có thể tiến hành thí nghiệm, tạo thêm thay đổi về phương thức suy nghĩ của mình.

SAU TUẦN 4, CẬP NHẬT BẢN ĐỒ PHỤNG SỰ: BẠN ĐANG PHỤNG SỰ AI?

Vào cuối Tuần 4, bạn cần chuẩn bị kiểm tra lại và cập nhật *Bản đồ phụng sự*. Dựa vào việc quản lý thời gian, tiền bạc, các mối quan hệ và suy nghĩ, *Bản đồ phụng sự* đó có nhất quán với cuộc sống mà bạn đang theo đuổi hay không? Bạn có muốn lọc lại suy nghĩ lúc trước về người mình đang phụng sự? Bạn có đang hướng cuộc sống theo đúng tầm nhìn mà bạn đã lập ra?

Bạn càng đồng nhất chặt chẽ những tài nguyên của mình (thời gian, tiền bạc, các mối quan hệ, suy nghĩ) với những người mà bạn phụng sự, hiệu quả tạo ra càng lớn.

LÀM CÁCH NÀO BẠN CÓ THỂ PHỤNG SỰ TỐT NHẤT?

Trong nhiều tình huống, đơn giản chỉ là việc đặt ra câu hỏi này cũng chính là bạn đang trả lời nó. Tuy vậy, thường có một số lựa chọn mà bạn cần phải đối diện.

Phụng sự là tiến hành những lựa chọn

Charles Dickens đề cập một ví dụ về việc đặt sai ưu tiên phụng sự trong tiểu thuyết được viết ở thế kỷ XIX, *Bleak House*.

Nhân vật bà Jellyby trong chuyện toàn tâm toàn ý theo đuổi "Borrioboola-Gha". Đây là một tổ chức phi lợi nhuận điển hình với mục đích hòa nhập những người Anh nghèo khổ với những người châu Phi bản xứ. Sứ mệnh của nó là tạo ra phúc lợi và giúp đôi bên cùng có lợi thông qua việc thiết lập ngành cà phê bản địa.

Tràn trề năng lượng, bà Jellyby xông xáo lao vào làm việc với doanh nghiệp đầy lý tưởng và mục đích tốt đẹp này. Tuy nhiên, cách tiếp cận có phần lý tưởng hóa của bà đã không đủ đem lại thành công. Những người Anh tình nguyện đi theo bà bị một bạo chúa bản địa bán làm nô lệ để lấy tiền kinh doanh rượu rum. Trong khi đó, bà lại bỏ sót những mong muốn của chồng và con bà (những người đã chịu nhiều đau khổ), (chính bà là người) đã tạo ra cảm giác khó chịu, đau khổ, bất hạnh trong chính ngôi nhà

mình.

Tất nhiên câu chuyện này là do Dickens tưởng tượng ra, nhưng ngụ ý đằng sau đó lại hoàn toàn thực tế. Ai là người mà bà Jellyby phụng sự? Xét ở mức độ nào đó, bà đang phụng sự cho lý tưởng từ thiện của mình. Cũng dễ hiểu khi con gái bà, Caddy, bị bắt buộc phải đi theo bà làm việc trở nên ghét bỏ tất cả những gì thuộc về châu Phi. Bà chỉ nhìn vào lý tưởng từ thiện của mình, thứ quá xa xôi, trong khi lại bỏ sót những gì ngay bên cạnh mình. Bà vô tình thờ ơ với những người cần mình nhiều nhất, những người có cuộc sống mà bà ảnh hưởng trực tiếp nhất.

Hãy cùng nghiên cứu một lựa chọn trong chương trình truyền hình của bác sỹ Phil (bác sỹ Philip C. McGraw) vài năm trước.

Bác sỹ Phil tư vấn cho một cô gái đang gặp phải một vấn đề nan giải.

Cô gái này có thời gian làm sinh viên tình nguyện tại châu Phi. Cô cảm thấy rất vui vẻ khi góp phần tạo nên những thay đổi tích cực cho cuộc sống của những người có hoàn cảnh éo le tại đây. Nhưng khi trở lại với trường học, cô cảm thấy hết sức xa lạ với cuộc sống hưởng thụ của các bạn học.

Cô muốn dừng học để quay trở lại châu Phi. Gia đình cô ủng hộ sự phụng sự này, vui mừng với sự trưởng thành của cô. Tuy nhiên, cha mẹ cô cũng lấy làm lo lắng về hậu quả của việc bỏ học.

Bác sỹ Phil đã giúp cô gái này làm sáng tỏ suy nghĩ của mình thông qua một loạt các câu hỏi. Cô gái nhanh chóng nhận ra rằng cô có thể phụng sự nhiều hơn trong tương lai nếu cô học thêm những kỹ năng ở trường.

Bài học rút ra: Bất cứ quyết định phụng sự theo một phương thức nào đó cũng sẽ ảnh hưởng tới khả năng phụng sự của bạn theo những phương thức khác. Ngay cả một lựa chọn có vẻ không thể tránh khỏi cũng góp phần tạo nên quyết định. Đôi khi, điều có biểu hiện là nhằm phục vụ người khác lại bắt nguồn từ một viễn cảnh rộng hơn, tham vọng hơn.

> **Những bên thứ ba - kể cả những xu hướng tích cực - cũng có giá trị trong việc giúp bạn phân loại ưu tiên và lựa chọn cách phục vụ của bạn. Những mối quan hệ ban đầu tưởng như dựa trên phục vụ có thể không đúng như vậy. Những người ở vào tình huống của bà Jellyby có thể có hành động thể hiện sự giận dữ với những người họ tin là**

họ yêu thương. Trong những tình huống khác, một số người có thể không nhận ra những thay đổi tinh tế mang chiều hướng phương hại xảy ra trong những mối quan hệ mà gốc rễ ban đầu là sự phụng sự. Kiểu như những vị khách nước ngoài đôi khi lại hiểu rõ về một đất nước hơn những người được sinh ra ở đất nước ấy; người đứng ngoài quan sát có thể giúp bạn nhìn thấy những khía cạnh trong lựa chọn của bạn mà bạn có thể bỏ qua hoặc xem nhẹ.

Hãy chắc chắn là đã đeo mặt nạ ô xy trước khi bạn phụng sự người khác

Hành khách trên những chuyến bay vẫn thường nghe cảnh báo của tiếp viên hàng không: Trong trường hợp khẩn cấp, hãy chắc là bạn đã đeo mặt nạ ô xy trước khi định giúp đỡ người khác.

Điều này cho thấy theo bản năng, hầu hết chúng ta sẽ cố gắng giúp đỡ những người khác trước, đặc biệt là các em nhỏ. Tuy vậy, nếu phân tích tình huống một cách rõ ràng, bạn sẽ giúp đỡ được nhiều người hơn, hiệu quả hơn nếu bạn quan tâm tới bản thân mình trước.

Mặc dù vậy, một số người lại hiểu sai rằng việc quan tâm tới bản thân mình trước là hành vi ích kỷ. Trên thực tế, không làm vậy mới chính là hành vi ích kỷ, và bạn không thể phụng sự được một cách hiệu quả.

Mỗi quyết định bạn đưa ra trong một ngày đều ảnh hưởng tới khả năng phụng sự của bạn. Thức ăn và đồ uống bạn tiêu hóa vào người không gì hơn là một phương thuốc liều cao. Còn gì khó chịu hơn một người phải "tống" một lượng lớn thức ăn không có lợi cho sức khỏe vào người, đẩy số thức ăn ấy xuống bằng một cốc nước đường đã qua xử lý và sau đó, nuốt thêm vài viên vitamin trong cảm giác vô vọng?

Những quyết định mỗi ngày về việc vận động thể chất đều có những hệ quả lâu dài. Nên đi bộ hay lái xe? Nên đứng hay ngồi? Nên ra ngoài vận động hay dán mắt vào màn hình máy tính hoặc ti vi? Những quyết định này không hề nhỏ chút nào, chúng đều có những hệ quả kéo theo. Những than phiền về căng thẳng, lo lắng, mệt mỏi đơn giản chỉ là phản ứng đòi vận động của cơ thể. Jane Brody, người phụ trách chuyên mục Sức khỏe trên *New York Times* đã tổng kết rằng: "Bạn tìm đến luyện tập, luyện tập sẽ giúp bạn".

Theo thời gian, bảo vệ sức khỏe ngày càng trở thành ưu tiên trước nhất. Người trẻ thường có nhiều sinh lực hơn. Cần có những nguyên tắc và sự chỉ dẫn để giúp họ phát triển khả năng ngồi và nghĩ tới những khoảng thời gian cần thiết cho học hành và làm việc. Với người già thì ngược lại, tư thế thường thấy của họ là gắn với chiếc ghế. Nguyên tắc cần thiết cho giới trẻ, "mông sắt", cần thay đổi, với một ý chí sắt, để khuyến khích họ hoạt động.

> **Bạn có đang duy trì khả năng phụng sự hiệu quả bằng việc ưu tiên đúng mức tới sức khỏe? Bạn có thể đặt ra các mục tiêu cá nhân và lịch trình thực hiện? Cách chăm sóc sức khỏe và thể trạng có phản ánh đúng độ tuổi của bạn?**

Lắng nghe và học hỏi bằng trái tim và lý trí của một người phục vụ

Trong bất cứ tình huống nào, không gì thay thế được việc học từ những người bạn sẽ phụng sự. Họ là ngọn nguồn tạo nên quyết tâm phụng sự tốt nhất; và họ cũng chính là người đưa ra quyết định cuối cùng. Ngay cả khi bạn kết luận rằng họ được phục vụ tốt nhất thông qua những hành động đi ngược lại mong muốn hiện tại của họ, bạn vẫn có thể biết cách phục vụ họ được tốt nhất, *từ góc độ của họ*. Càng xác định được, đồng cảm được với họ – và gạt mình ra khỏi bức tranh toàn cảnh – bạn càng (phục vụ họ) hiệu quả.

> **Ai là người có kỹ năng lắng nghe tốt nhất mà bạn từng gặp? Điều gì giúp họ thành công như vậy? Bạn tự đánh giá thế nào về kỹ năng lắng nghe của mình? Và những người khác đánh giá ra sao? Bạn có thể cải thiện nó như thế nào?**

Cách bạn phụng sự tốt nhất cũng thay đổi theo thời gian

Cống hiến của bạn và sự phụng sự mà người khác cần đều thay đổi theo thời gian. Vào một thời điểm nào đó trong cuộc sống, cách tiếp cận này là sự phụng sự cần thiết và hữu ích, tuy nhiên lại có thể không phù hợp vào lúc khác và ngược lại.

Những người trẻ tuổi thường đặc biệt hiệu quả trong việc cung cấp các dịch vụ dựa trên năng lượng thể chất dồi dào của họ. Trong khi đó, những người già có thể sẽ cung cấp thêm những giá trị từ tầm nhìn và kinh nghiệm của họ.

Nhu cầu của những người mà bạn phụng sự sẽ thay đổi liên tục. Chiến tranh kết thúc, trẻ con lớn lên, bệnh nhân hồi phục, một số

qua đời. Nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng cũng thay đổi. Hãy tưởng tượng một người nào đó đến từ thập niên 1950 hay 1960 sẽ phản ứng ra sao trước sự giàu có, tự do và chất lượng sản phẩm mà người Mỹ đang tận hưởng ngày nay!

Một số người cho rằng việc họ phân chia thành nhiều dạng phụng sự – gia đình, cộng đồng, công việc – giúp cuộc sống của họ trở nên "cân bằng". Điều này có thể đúng trong một số trường hợp nhưng không phải là tất cả.

Tại một giai đoạn nào đó trong cuộc sống, bạn có thể sẽ phải đặc biệt phụng sự một mục tiêu nào đó và gác lại các mục tiêu khác. Học đại học, giải quyết nhu cầu việc làm, nuôi con, chăm sóc thân nhân bệnh tật có thể sẽ lấn át những lĩnh vực phụng sự khác. Điều cốt lõi là xuyên suốt cuộc đời, những cống hiến phụng sự phải thống nhất với tích cách của bạn. Vào một thời điểm cụ thể nào đó, cuộc sống của bạn có thể lại rất khó đạt được sự "cân bằng".

Có một điều chắc chắn là: thay đổi sẽ xảy ra. Bạn nên xem xét làm thế nào để phụng sự một cách tốt nhất dựa trên việc quan sát những người bạn đang phụng sự và phản hồi từ phía họ cũng như những đối tượng khách quan mà bạn có thể tham khảo.

> **Sự phụng sự của bạn thay đổi thế nào theo thời gian? Bạn muốn nó thay đổi như thế nào?**

Hãy cẩn thận với những người chỉ giới hạn sự phụng sự của bạn vào một giai đoạn nào đó trong cuộc sống. Ai cũng có thể lãnh đạo vì ai cũng có thể phụng sự vào bất cứ thời điểm nào trong đời mình. Giống như Carl Jung từng nói: "Một người chắc chắn sẽ không lớn lên tới 70 hay 80 tuổi nếu điều đó không có ý nghĩa gì với giống loài của anh ta. Xế chiều của một đời người có ý nghĩa của riêng nó chứ không chỉ là một nửa đáng thương so với giai đoạn đầu đời".

Phụng sự không phải là nhắm mắt tuân lệnh

Với những tình huống mà người khác điều khiển bạn, lập luận rằng bạn thích hợp nhất với việc phụng sự theo cách không công bằng hoặc không thích hợp thì sao?

Nhận định của Tổng thống Theodore Roosevelt vẫn còn nguyên giá trị: "Không ai có quyền đòi hỏi hoặc chấp nhận bất cứ sự phụng sự nào trừ khi trong những điều kiện đã thay đổi, người đó cảm thấy vẫn giữ được toàn bộ sự tôn trọng của người khác đối

với cá nhân mình khi duy trì sự phụng sự ấy".

Bất cứ ai đòi hỏi một mối quan hệ buộc bạn phải nhắm mắt tuân lệnh thì đó không phải là phụng sự bạn, mà cũng không tạo điều kiện để bạn phụng sự người khác tốt nhất. Do đó, việc đánh giá những mối quan hệ mà những mất cân bằng tạm thời (trong mối quan hệ đó) có thể trở thành vĩnh cửu là điều đặc biệt quan trọng.

Làm tốt nhất có thể với những gì bạn có và vị trí bạn đang nắm giữ

Bạn không thể tự lựa chọn hoàn cảnh để có thể phụng sự tốt nhất. Theo lời Roosevelt, bạn phải "làm tốt nhất những gì có thể, với những gì bạn có và với vị trí mà bạn đang đứng."

Như sách Truyền đạo 9:10 (Kinh Thánh) có viết: "Việc gì được giao vào tay bạn, cũng hãy làm hết sức có thể".

Làm tốt nhất những gì có thể, bằng cả sức mình là cam kết nên có.

Trong nhiều trường hợp, có thể sẽ khó khăn để quyết định hết sức mình là thế nào. Tiêu chuẩn để đo lường là gì?

Trong một số trường hợp, bạn có thể sẽ tìm được một tiêu chuẩn khách quan. Tuy nhiên, trong những trường hợp khác, bạn phải chấp nhận một tiêu chuẩn nào đó, nhưng tiêu chuẩn này hiển nhiên sẽ hạn chế hiệu quả cố gắng của bạn.

Bạn có thể nghĩ là ai đó ở cùng độ tuổi, giới tính, chiều cao, cân nặng, giáo dục hoặc cùng một tiêu chí nào đó với bạn sẽ không thể làm được một số việc nhất định. Rõ ràng suy nghĩ này sẽ tác động tiêu cực tới khả năng phụng sự của bạn.

Bạn có cho phép những thất bại lớn vởn trong đầu bạn thay cho những khoảnh khắc tốt đẹp không? Theo quy luật, tất cả những tên tội phạm nguy hiểm nhất đều có những hạn chế mà những ngày sau đó, mọi trách nhiệm đều bị hủy bỏ. Đáng chú ý là nhiều người thường tự mình (và cả do tác động bên ngoài) nhai đi nhai lại những thất bại của bản thân, thay vì những thành tích. Trong thời đại kỹ thuật số, quá trình suy nghĩ sai lệch này càng được củng cố bằng cách ghi nhớ những khoảnh khắc tồi tệ nhất, đáng xấu hổ nhất trên mạng.

Bạn đã bao giờ học nhảy dù chưa? Trước khi bạn được phép nhảy từ máy bay, bạn phải học cách ngã. Bạn phải tập đi tập lại động tác tiếp đất ở nhiều góc độ khác nhau. Có một bài học ở đó. Nếu bạn

“kháng cự” lại cái ngã, sợ nó, cố bảo vệ “phẩm giá” của bản thân, bạn càng có nguy cơ chấn thương. Nếu bạn chấp nhận nó đúng như nó phải thế, chấp nhận nó như một phần kinh nghiệm, bạn sẽ nhanh chóng học được cách ngã và đứng dậy an toàn.

Tại sao chúng ta không nghĩ về những sai lầm và thất bại của mình theo cách tương tự? Chúng là một phần tất yếu, dễ hiểu trong cuộc sống của chúng ta. Hãy sẵn sàng chuẩn bị đón nhận chúng, học hỏi kinh nghiệm từ đó, vững vàng đứng dậy sau sai lầm và bước tiếp. Hãy kiểm nghiệm bất cứ thành tích và sự phụng sự của bất cứ con người đáng nhớ nào; rồi bạn cũng sẽ tìm thấy vô vàn sai lầm và thất bại. Trên thực tế, bạn sẽ tìm thấy (những người đó còn có) nhiều sai lầm và thất bại hơn những người kém nổi tiếng hơn.

Sao chúng ta kỳ vọng cuộc sống của chúng ta lại khác chứ? Bạn nên tách biệt và tìm cách vượt qua bất cứ điều gì khiến bạn sao nhãng, không tập trung vào mục tiêu phụng sự với khả năng cao nhất có thể. Ở một chừng mực nào đó, nếu sự tập trung của bạn bị phân tách thì khả năng đóng góp của bạn cũng trở nên hạn chế.

Hãy tập trung vào hiện tại

Làm hết sức có thể nghĩa là thoải mái tập trung vào hiện tại – hiện hữu vô điều kiện.

Giống như Albert Camus đã viết: “Sự hào phóng thực sự đối với tương lai bao gồm việc cho đi tất cả những gì hiện hữu ở hiện tại”. Tương tự, nhận thức tốt nhất về “món nợ” những người đã phụng sự bạn là phải làm chủ thời khắc phụng sự hiện tại của bạn.

> **Hãy kiểm tra sự phụng sự của chính bạn. Bạn đã tận dụng hiệu quả những nguồn lực thời gian, tiền bạc, mối quan hệ và suy nghĩ của bạn ở mức độ tối đa chưa? Những giá trị sâu xa nhất của bạn và cách bạn sống có hòa hợp với nhau - cả trong và ngoài - không? Ngay cả những quyết định tốt nhất ngày hôm qua cũng không hiệu quả nếu không được kiểm nghiệm trong ngày hôm nay. Hãy coi những ưu tiên phụng sự của bạn giống như một bản danh mục đầu tư đa dạng.**

Thực hiện những điều chỉnh quan trọng và tinh tế theo thời gian, bạn cần sắp xếp lại các nguồn lực để nâng cấp chiến lược. Trong nhiều trường hợp khác, bạn có thể phải đưa ra quyết định kiểm nghiệm lại chiến lược.

TUẦN 5: LUÔN TỰ HỎI "LÀM THẾ NÀO ĐỂ PHỤNG SỰ TỐT NHẤT" TRONG MỖI LẦN TIẾP XÚC VỚI NGƯỜI KHÁC

Trong một tuần, hãy tự hỏi chính bạn mỗi khi tiếp xúc với một người bất kỳ: *Làm thế nào để phụng sự người này tốt nhất?*

Tự đặt câu hỏi này trong mối quan hệ của bạn với đồng nghiệp và khách hàng, bạn bè và gia đình, người xa lạ và người quen biết.

Mục tiêu của bạn là phải chuyển từ suy nghĩ *từ trong ra ngoài* sang những mối quan hệ bắt nguồn từ suy nghĩ *từ ngoài vào trong*. Có thể sẽ có ích khi bạn xác định được những quan điểm thay thế bạn có thể lựa chọn để sử dụng trong những tương tác với người khác.

Coi trọng bản thân	**Coi trọng người khác**
Nói	Lắng nghe
Tự vệ	Cảm thông
Tiêu cực	Tích cực
Nghi ngại	Cởi mở
Bảo vệ	Bao dung
Nặng nề, khách sáo	Nhẹ nhàng, thoải mái
Xây dựng	Khuyến khích
Không tuyển	Khoan dung
Chỉ trích	Khen ngợi, phê bình
Kiên nhẫn	Kiên nhẫn
Kiểm soát	Giải thoát
Bắt tìm	Để tìm
Chạy trốn	Chạy đến
Tiêu cực	Tích cực
Nóng lên	Nóng lên
Giảm dần	Giảm dần
Bị động	Bị động
Thù địch	Thân thiện
Nhiệt tình, xông xáo	Nhiệt tình, xông xáo

Quyết tâm tìm cách để phụng sự tốt nhất không nên hạn chế chỉ trong những thời điểm quan trọng trong công việc và đời sống. Bạn vẫn có thể phụng sự thật tốt bất cứ ai tiếp xúc với bạn chỉ bằng một cử chỉ đẹp, chân thành và phù hợp. Ý tưởng của Mẹ Teresa mang đầy tư tưởng phụng sự: "Không nên để cho bất cứ ai gặp bạn rời đi mà không hạnh phúc và tốt đẹp hơn. Hãy là nhân chứng sống cho sự tốt bụng của Chúa: Sự tốt bụng thể hiện trên gương mặt, thể hiện trong đôi mắt và trong nụ cười của bạn".

Lúc đầu, có vẻ như việc tạo dựng thói quen phụng sự người khác trong những tương tác quen thuộc, thường nhật là vớ vẩn. Một số người còn hiểu sai rằng nó đơn thuần chỉ là biết điều.

Nhưng còn một điều gì đó lớn hơn thế. George Washington, khi còn là sinh viên thực tập, đã ghi chép "Nguyên tắc ứng xử lịch thiệp và hành vi chuẩn mực tại nơi làm việc và trong giao tiếp". Quan niệm đầu tiên – cũng có thể nói là nền tảng cho toàn bộ những phần còn lại – là "Mọi hành động ở cơ quan cần được thực hiện với sự tôn trọng dành cho những người có mặt ở đó".

Washington nhận ra rằng việc phụng sự người khác theo những cách nhỏ nhất sẽ xây dựng và củng cố thói quen suy nghĩ và đặt nhu cầu của người khác lên trước nhu cầu của bản thân. Kết quả là thiên hướng phụng sự mang tính bản năng có thể xuất hiện vào những thời khắc không nhìn thấy trước, với nhiều rủi ro.

Thậm chí một câu nói, nhận xét hay một câu hỏi bình thường cũng có ảnh hưởng to lớn. Richard Adkerson, vị chủ tịch vô cùng thông minh của Freeport-McMoRan, tiết lộ một trong những nguyên nhân dẫn tới thành công của ông là do một câu hỏi mang tính thách đố của một vị giáo sư đáng kính.

Vị giáo sư này hỏi Adkerson, liệu ông – một sinh viên kế toán sáng giá tại bang Mississippi – có thể giành được số điểm cao nhất trong cuộc thi cấp chứng chỉ kế toán hành nghề tại tiểu bang này hay không – cũng có nghĩa là đánh bại đối thủ nặng ký lúc bấy giờ là Ole Miss. Adkerson đã nghiêm túc và quyết tâm tiến về phía trước. Ông không chỉ đứng đầu bang Mississippi mà còn giành số điểm cao thứ hai cả nước lúc bấy giờ. Câu hỏi có mục đích khích lệ của thầy giáo còn tiếp tục ảnh hưởng tới những quyết định của ông nhiều thập kỷ sau này. Adkerson coi đó như khoảnh khắc bản lề đặt nền móng cho sự nghiệp thành công và phát triển nhanh chóng của mình.

Cuốn sách nổi tiếng của Calvin Trillin *Viết về Alice* là cuốn hồi ký thể hiện tình yêu của ông dành cho người vợ quá cố. Một câu chuyện cảm động minh chứng cho việc sức mạnh của một hành động "nhỏ" cũng có thể phụng sự được rất nhiều người với "sức mạnh lan truyền của tình yêu chân thành thuần khiết và vẹn nguyên."

Alice, khi là tình nguyện viên ở một trại hè nhớ lại "trại viên mà mình thân thiết nhất, L, một cô bé kỳ diệu bị tật nguyền rất nặng." Căn bệnh di truyền khiến cô bé không thể tiêu hóa được

thức ăn, cũng không lớn lên được. Người ta cho cô bé ăn thông qua một chiếc ống. Alice giúp L di chuyển bằng xe thường dùng ở các sân golf.

Alice nhớ lại một lần L nhờ cô giữ một bức thư khi cô bé tham gia một trò chơi. Alice nhìn thấy dòng chữ trong lá thư. Đó là chữ của mẹ L. Sự lưỡng lự không muốn xâm phạm sự riêng tư của cô bé cuối cùng không thắng nổi được nỗi tò mò:

> *Lúc đó tôi chỉ muốn biết cha mẹ của cô bé ấy đã làm thế nào để nuôi nấng cô bé trở nên tuyệt vời đến vậy, con người lạc quan nhất, nhiệt tình nhất và giàu hy vọng nhất mà tôi đã từng gặp. Tôi lướt nhanh qua lá thư và mắt tôi dừng lại ở câu: "Nếu ngày đó Chúa có đưa đến tất cả những đứa trẻ trên đời này để cha mẹ lựa chọn, chúng ta cũng sẽ chỉ chọn con mà thôi."*

Alice đã chia sẻ bức thư với chồng mình. "Nhanh, anh hãy đọc cái này... Đó là bí mật của cuộc sống." "Những hành động nhỏ" như vậy có thể có sức mạnh phụng sự cho rất nhiều người, vượt qua không gian và thời gian.

SAU TUẦN 5, CẬP NHẬT BẢN ĐỒ PHỤNG SỰ: LÀM THẾ NÀO ĐỂ PHỤNG SỰ TỐT NHẤT?

Sau khi hoàn thành nhiệm vụ của Tuần 5, hãy xem lại Bản đồ phụng sự của bạn. Tập trung xem xét từng cá nhân hay công ty mà bạn đang phụng sự, lưu ý xem làm thế nào để bạn có thể phụng sự họ tốt nhất. Những mối quan hệ này có chồng chéo nhau hay không? Bạn có đặt ra ưu tiên rõ ràng hay không? Bạn có kiểm tra lại những cam kết dài hạn để đảm bảo chúng vẫn phù hợp với suy nghĩ hiện tại của bạn? Những hành động quản lý thời gian, tiền bạc, các mối quan hệ và suy nghĩ có thực sự đúng với khả năng phụng sự tốt nhất của bạn hay không? Bạn có dự đoán được những điều chỉnh trong tương lai để có thể phụng sự tốt nhất không? Bạn học được những gì qua việc áp dụng câu hỏi – *Làm thế nào để phụng sự tốt nhất?* – trong vòng một tuần? Bạn có thể áp dụng được gì từ đó vào những hành động trong tương lai?

BẠN CÓ CỐNG HIẾN GÌ ĐẶC BIỆT HAY KHÔNG?

Theo cách nói của chúng tôi, cống hiến đặc biệt có thể xuất hiện ở chỗ mà khát vọng thể hiện chính mình từ *trong-ra* (thể hiện những phẩm chất sâu sắc nhất) phù hợp với cam kết phụng sự

mọi người từ *ngoài-vào* (tập trung vào nhu cầu và khả năng của họ).

Bạn có xác định được vị trí kỳ diệu xuất hiện cống hiến đặc biệt của bạn không? Nếu có, bạn có thực hiện được cống hiến ấy? Bạn có thực hiện những gì *chỉ có bạn* mới có thể làm được? Cống hiến của bạn có thực sự độc nhất, bao hàm mọi mặt cuộc sống và khả năng của bạn? Và cống hiến ấy có được đánh giá đúng mức bởi những người bạn đang phụng sự?

Hãy làm điều bạn yêu thích, vì những người mà bạn yêu mến

Để xác định cống hiến độc nhất của bạn, hãy xem xét những câu hỏi sau đây:

- Bạn nhận thấy ba năng lực tốt nhất của mình là gì?

- Mọi người đánh giá năng lực tốt nhất của bạn là gì?

- Khi làm việc, bạn có cảm thấy hoàn toàn tự tin, thậm chí cảm thấy khả năng bậc thầy của mình?

- Khi nào bạn lâm vào trạng thái mà ở đó bạn cảm thấy hoàn toàn tập trung tới mức thời gian như ngừng lại?

- Công việc nào khiến bạn thấy hứng thú nhất?

- Bạn muốn làm gì để kiếm sống nếu tiền không phải là mục tiêu?

- Bạn làm gì nếu không sợ thất bại?

- Điều gì khiến bạn thỏa mãn nhất?

- Có người nào khiến bạn muốn học tập sự nghiệp của họ không?

- Điều gì khiến bạn bắt buộc phải làm, dù có xảy ra tình huống gì đi nữa?

- Bạn đam mê điều gì nhất?

Bạn có sẵn sàng từ bỏ những gì mình không thích không?

Dan Sullivan, người sáng lập chương trình *Huấn luyện chiến lược* tuyên bố: "Bạn sẽ có được tất cả những gì mình muốn trong cuộc sống nếu như bạn từ bỏ tất cả những gì không thích."

Khái niệm này thật đơn giản và nhiều ý nghĩa. Tuy nhiên làm được điều đó lại không dễ dàng gì. Những thứ bạn không thích có thể là một số nhiệm vụ không hề dễ chịu và cũng không thực sự quan trọng được giao thêm, nhưng có thể lại quen thuộc với bạn và có ý nghĩa ở mặt nào đó.

Marti Barletta, nhà văn và chuyên gia nổi tiếng về marketing, giải thích rằng một trong những quyết định khó khăn nhất – và cần thiết nhất – là bỏ qua cơ hội kinh doanh. Cơ hội có thể gõ cánh cửa trong khu vực bạn nhận ra mình có năng lực – nhưng không phải trong lĩnh vực của đóng góp độc nhất. Khi bạn phụng sự một nhóm người, một gia đình, và những người phụ thuộc vào bạn, cả hiện tại và trong tương lai, điều này có thể là một câu hỏi ám ảnh.

Tuy nhiên, vào một lúc nào đó, bạn cần phải quyết định: bạn có "đánh cược tất cả" không?

Đánh cược tất cả

Người nào tìm thấy thiên hướng của mình thì phải toàn tâm toàn ý theo đuổi nó. Như một câu tục ngữ: "không phải là thử, mà là hoặc làm hoặc chết".

Paul McCartney và John Lennon chỉ có thể tưởng tượng tới việc chơi nhạc rock & roll. Theo người viết tiểu sử cho họ, Bob Spitz, thì:

> *Còn ai có thể viết nên ca khúc của chính họ? Hay mạo hiểm kết hợp với một nhà quản lý?... Điều đó chưa bao giờ rõ ràng hơn trong cái nhìn dài hạn của họ: không ai trong số họ có bất cứ thứ gì hỗ trợ. Những người bạn đồng lứa đều đã có công ăn việc làm ổn định; The Beatles chưa từng nghiêm túc nghĩ tới việc chặn đứng thời gian. Lúc nào cũng chỉ có âm nhạc, nhóm nhạc, lúc nào cũng chỉ có The Beatles. Không còn lựa chọn nào khác. Đó là công việc để đời của họ.*

Theo cả nghĩa đen và nghĩa bóng, The Beatles đã đặt mọi thứ họ có vào công việc. Họ đánh cược tất cả. Cuộc sống không "cân bằng". Tương lai chưa chắc chắn. Họ không có điểm tựa là một người tiền nhiệm đáng tin cậy trên con đường sự nghiệp. Mọi sự thất vọng, mọi sự chán chường, mọi sai lầm, thất bại đều để tìm kiếm bất cứ thứ gì có thể lùi bước trước sự học hỏi và tiến bộ.

Ngẫm lại, thật dễ để trở nên đa cảm với một cam kết như vậy. Từ điểm xuất phát của họ nhìn về phía trước, có thể thấy nó khiến người ta nhụt chí như thế nào. Ông bầu đầu tiên của The Beatles,

Brian Epstein nhớ lại: "John [Lennon] nói người giàu như tôi không thể biết ý nghĩa của mong muốn được thành công là như thế nào. Tôi có doanh nghiệp của gia đình để 'dựa vào'."

Vẫn luôn có những lập luận sắc bén về việc không nên đánh cược tất cả. Rất nhiều lập luận – mà có lẽ là hầu hết – đều hoàn toàn có lý. Bạn có thể thành công về mặt tài chính trong một sự nghiệp vốn được trọng vọng theo truyền thống, chẳng hạn như bác sỹ hay luật sư. Tuy nhiên, đam mê của bạn – điều mà chỉ có bạn mới biết – lại có thể ẩn ở đâu đó. Đơn cử, bạn có thể khao khát được làm việc cho tổ chức Bác sỹ Không biên giới, hay trở thành nhà giáo dục, nhà văn. Trong khi chi phí cho những người không muốn bạn thay đổi rất rõ ràng còn lợi ích bạn có thể đem đến cho người khác thông qua việc đeo đuổi thiên hướng của mình lại mang tính giả thuyết và không chắc chắn.

Với nhiều người, con đường ít chông gai nhất chính là giữ nguyên hiện trạng, dù với sự e dè và trong một số trường hợp, hiểm họa lại hiện hữu mọi nơi. Điều đó giống như thể họ lái xe tới điểm đến đã được định trước – vừa lái vừa đạp thắng. Nó đủ để giảm tốc cuộc hành trình, nó có thể hạn chế biểu hiện, nhưng bạn vẫn lơ đễnh đi trên con đường đó.

Tama Kieves nhớ lại phản ứng của cô với tình thế tiến thoái lưỡng nan này trong cuốn sách *Lần này tôi nhảy! (This time I dance!)*. Một câu hỏi mang tính chiến lược đã chỉ ra đường đi cho cô khi cô phải vật lộn giữa được và mất của việc rời bỏ vị trí ổn định nhưng buồn tẻ trong một công ty luật lớn, để chuyển sang con đường chông gai của một nhà văn. Một người bạn tốt chỉ hỏi đơn giản thế này: "Nếu cậu có thể thành công như vậy với công việc mà cậu không thích, thì cậu có thể thành công như thế nào với công việc mà cậu thích?"

Nghe theo trái tim và đánh cược tất cả không bao giờ là dễ dàng. Tuy nhiên, nó không bao giờ dễ dàng hơn bây giờ. Trong thế kỷ XXI, bạn có một cơ hội chưa từng có để thay đổi tình trạng sự nghiệp. Chẳng hạn, bạn có thể "chế tác" nên điều mà nhà văn (và cũng là luật sư) Marci Alboher gọi là "sự nghiệp gạch chéo", ví dụ như Bác sĩ/Nhà giáo dục.

Blogger Penelope Trunk đưa ra khái niệm "sự nghiệp hỗn độn", đa dạng. Điều này "đan xen nhu cầu của những người bạn yêu với công việc bạn đang làm và công việc bạn dự định làm khi đã đến lúc thay đổi".

Trunk giải thích rằng bạn có thể là một bà nội trợ và chăm con, đồng thời mở một doanh nghiệp "tay trái" từ quán cà phê ở góc phố. Hoặc bạn cũng có thể đảm nhận công việc hợp tác.

Ngay cả khi bạn bắt đầu xa dần thiên hướng của mình, bạn cũng cần tập trung tiền bạc và rải tờ rơi xa hàng dặm để nuôi dưỡng giấc mơ du lịch hay tìm nguồn tài chính cho công việc kinh doanh của chính bạn.

Nếu những sắp đặt này có thể giúp bạn theo đuổi Bản đồ phụng sự mà bạn đã tạo ra, chúng có thể tồn tại lâu dài. Tuy nhiên, với nhiều người, những thứ hỗn hợp này lại *rất quan trọng*. Chúng đóng vai trò như những điểm dừng trên lộ trình tiến tới cuộc sống mà họ mong muốn, tiến tới nơi mà mục tiêu và giá trị *cơ bản* của họ hòa quyện, trở thành thiên hướng của họ.

Dù tiếp nhận nó như thế nào, nếu bạn quyết tâm tạo nên đóng góp độc nhất, bạn cần phải đánh cược tất cả. Vào một thời điểm nào đó trong cuộc đời bạn, nó có thể là tất cả vì gia đình bạn. Vào một thời điểm khác, nó có thể là tất cả vì công việc mà bạn yêu thích. Bạn không nên cho phép những lựa chọn *quan trọng* được đưa ra với những lý do hoàn toàn hợp lý vào một thời gian và địa điểm nào đó, mặc định trở thành quyết định *cơ bản* của bạn. Theo Tim Ferriss, tác giả cuốn *Tuần làm việc 4 giờ*, nguy cơ của "bản kế hoạch cuộc đời bị trì hoãn" là bạn sẽ chấm dứt việc sử dụng sức mạnh của kế hoạch có hệ thống đối với cả những thành tố quan trọng nhất đối với bạn.

Cần phải nhận ra điểm mấu chốt và đối xử với những lựa chọn này như những quyết định quan trọng. Với mỗi ngày trôi qua, bạn lại đang thiết kế cuộc sống của mình. Từ "quyết định" (*decision*) bắt nguồn từ một từ gốc Latin *decidere* có nghĩa là "cắt". Khi lựa chọn một con đường, bạn đang bỏ qua những con đường khác.

Ít nhất, hãy bước bước đầu tiên trên con đường dẫn tới nơi bạn muốn tới. Bạn không thể ở đúng nơi vào đúng thời điểm nếu bạn không ở đúng nơi để bắt đầu. Nói cách khác, theo lời của Ben Stein thì "Bạn không thể thắng nếu không tham gia".

Đó là một sắc lệnh nghiêm túc: đánh cược tất cả.

Điều đó nghe có vẻ khó khăn cho đến khi bạn nhớ rằng tất cả chỉ là về tình yêu – tình yêu dành cho công việc, tình yêu dành cho những người bạn đang phụng sự.

Trong một vài tình huống, quyết định đặt cược tất cả có

thể trở nên khó khăn hơn bởi những thành công nối tiếp về tài chính, địa vị và sự ủng hộ hoặc phụ thuộc vào người khác. Bạn có đặt cược tất cả vào một cuộc sống nhất quán với giá trị và tầm nhìn của bạn không?

TUẦN 6: HÃY TỰ HỎI "BẠN CÓ ĐANG TẠO RA CỐNG HIẾN ĐẶC BIỆT?" KHI THỰC HIỆN MỘT NHIỆM VỤ

Trong suốt Tuần 6, luôn tự hỏi mình trong cuộc sống riêng tư và công việc: Bạn có đang tạo ra những cống hiến đặc biệt hay không? Hãy viết *Nhật ký đóng góp* về những hoạt động mỗi ngày của bạn.

Hãy đặc biệt để ý đến hai khía cạnh. Một là khía cạnh quản lý. Bạn có chú ý tới những vấn đề mà người khác có thể giải quyết tốt, thậm chí tốt hơn không? Nếu bạn giống hầu hết mọi người, bạn được phép cho nhiều thứ nằm trong danh mục này xuất hiện trong lịch trình của bạn. Khía cạnh còn lại sâu sắc hơn. Bạn có điều chỉnh những nguồn lực khan hiếm trong cuộc sống của bạn hướng tới những hoạt động có thể nâng cấp thiên hướng của bạn không? Nếu không, bạn có làm điều gì đó để tiến gần hơn tới thiên hướng của bạn không?

SAU TUẦN 6, CẬP NHẬT BẢN ĐỒ PHỤNG SỰ CỦA BẠN: BẠN CÓ CỐNG HIẾN ĐẶC BIỆT HAY KHÔNG?

Cuối Tuần 6, hãy xem lại và cập nhật Bản đồ phụng sự. Bạn có cống hiến đặc biệt hay không? Trong cuộc sống, nỗ lực tạo ra cống hiến đặc biệt ở mặt này có ảnh hưởng tới khả năng phụng sự của bạn ở mặt khác? Bạn có đang làm những việc không phục vụ mục tiêu phụng sự người khác chỉ vì gắn với lối sống hoàn toàn hoặc chủ yếu ưu tiên phục vụ chính mình? Bạn có đang chấp nhận gác lại sự phụng sự ở mặt này để dồn tâm huyết cho một mặt khác? Nếu có, bạn có chuẩn bị sẵn sàng để thay đổi vào một thời điểm nào đó trong tương lai? Lựa chọn công việc, hay phân phối thời gian giữa công việc và đời sống riêng của bạn có còn phù hợp? Bạn có đang phục vụ những mục tiêu và mong muốn mà mình khởi xướng hoặc lấy cảm hứng từ người khác (có thể bao gồm của chính bạn trước đây)? Bạn có thấy thoải mái với những ưu tiên hiện tại? Bạn có quyết tâm từ bỏ những cơ hội không nhất quán với sự phụng sự cao nhất và tốt nhất của bạn không? Bạn có đặt cược tất cả để tạo nên sự đóng góp độc nhất không? Nếu không, *ai*

là người bạn đang phụng sự? Bản đồ phụng sự của bạn khác đi như thế nào nếu bạn tạo ra những đóng góp độc nhất? Liệu bạn có thể điều chỉnh bản đồ để đạt tới điểm đó không? Nếu không làm được tất cả cùng một lúc, liệu bạn có thể hình dung ra các giai đoạn của quá trình phát triển, tạo dựng tương lai của bạn, từng bước một không?

MỖI NGÀY BẠN CÓ HOÀN THIỆN HƠN KHÔNG?

Lãnh đạo – và phụng sự – đều cần sự thay đổi. Để phụng sự hiệu quả, bạn phải đặt nhiệm vụ liên tục cải thiện bản thân làm ưu tiên hàng đầu. Càng muốn phụng sự nhiều hơn, bạn ngày càng phải tận tâm hơn, chu đáo hơn, học hỏi nhiều hơn.

Trong thế kỷ XXI, nhiều giá trị trong con người bạn bắt nguồn từ khả năng động viên và thúc đẩy người khác không ngừng học hỏi và trưởng thành. Bạn không thể khơi nguồn cảm hứng dài lâu cho người khác nếu bản thân bạn cũng không được tạo cảm hứng.

Bạn đang được người khác học theo - hay bạn là một người đi học hỏi?

Eric Hoffer, nhà lý luận xã hội người Mỹ thế kỷ XX cho rằng: "Trong thời đại luôn chứng kiến sự thay đổi to lớn như hiện nay, chính những người ham học hỏi mới là chủ nhân của tương lai. Những người còn lại thường thấy rằng họ đã được trang bị đủ kiến thức, nhưng thực tế họ chỉ có thể sống trong một thế giới đã không còn tồn tại."

Học, học nữa, học mãi tuyệt đối là cần thiết để phụng sự hiệu quả theo thời gian. Một tấm gương tiêu biểu là Warren Buffet. Ông được biết đến là nhà đầu tư tài năng nhất thế giới. Buffet tiết lộ nguồn gốc những ý tưởng của mình: "Tôi chỉ có đọc và đọc. Tôi đọc suốt ngày." Cộng sự của ông, Charlie Munger cũng khuyên: "Nếu bạn muốn thành công, nếu bạn muốn gặt hái những thành tựu nổi trội, hãy ngồi xuống và đọc – vào bất cứ lúc nào."

Bạn đọc như thế nào? Đơn thuần để giải trí? Hay là để xác nhận những quan điểm trước đó? Cảnh báo của Einstein rất đúng đắn trong trường hợp này: "Bất cứ ai đọc quá nhiều nhưng lại tư duy quá ít đều lây nhiễm thói quen lười suy nghĩ."

Tất cả chúng ta đều biết một số người với học vấn chính thống sâu rộng, những người tin rằng họ biết tất cả những gì cần phải biết. Những người khác, với rất ít hoặc không có học vấn chính thống

thì lập kế hoạch học tập và trưởng thành cả đời. Không cần phải nói, nhóm người sau sẽ có khả năng phụng sự hiệu quả hơn nhiều.

> **Bằng cấp và chứng chỉ không phải biểu tượng của quyền được làm; chúng chỉ là giấy phép (quy định quyền) được học mà thôi.**

Đừng bao giờ ngừng học hỏi

Phụng sự hiệu quả luôn đòi hỏi sự cải thiện.

Khái niệm "phá hủy có tính sáng tạo" của nhà kinh tế học thế kỷ XX Joseph Schumpeter không chỉ liên quan tới các công ty, các ngành kinh tế và nền kinh tế rộng lớn nói chung. Nó còn thể hiện năng lực tưởng tượng và sáng tạo của cá nhân.

Thất bại có thể giúp chúng ta rút ra những bài học quý giá về việc không nên làm gì. Một thách thức mang nhiều tính rủi ro hơn, đòi hỏi khả năng tự kiểm soát năng lực lớn nhất của chính mình là không ngừng học hỏi và đi lên kể cả khi bạn đã chiến thắng cuộc chơi và giành được những kết quả phi thường.

Một ví dụ tiêu biểu là tay golf huyền thoại Tiger Woods. Anh đã thống trị môn golf chuyên nghiệp tới mức không có một người nào ở bất cứ môn thể thao nào, thậm chí trong bất cứ lĩnh vực nào, có thể so sánh được với anh. Nhưng vào năm 2002, trên đỉnh cao quyền lực, Woods đã quyết định cải thiện cú swing[1] của mình. Trong gần 2 năm sau đó, anh không thể thắng ở bất cứ giải đấu nào. Tuy nhiên, cuối cùng Woods đã chiến thắng trở lại, đột phá tới một trình độ mà chỉ anh mới có thể nghĩ tới. Anh đã đi đúng đường với dự báo về thành công vang dội của mình.

---

[1] Cú swing bao gồm các chuyển động trước, trong và sau khi gậy bạn tiếp xúc với bóng. Từ vị trí vào bóng, động tác lấy gậy ra khỏi nó, đưa lên cao gọi là downswing, rồi sau đó gậy tiếp bóng. (Theo Vietnamgolfnews).

Woods nhớ lại: "Mọi người nghĩ rằng việc thay đổi cú swing là hành động ngớ ngẩn sau khi tôi đã giành chiến thắng ở giải Masters với 12 cú đánh như vậy. Tại sao tôi lại phải thay đổi? Ồ, tôi nghĩ là mình luôn có thể làm tốt hơn."

Câu chuyện tương tự xảy với nhóm nhạc nổi tiếng The Beatles vào năm 1966. Bộ tứ huyền thoại này lúc đó đang ở đỉnh cao phong độ, nổi tiếng khắp thế giới và có ảnh hưởng vô song tới văn hóa.

Họ có thể tiếp tục với những gì mà họ đang làm và cách mà họ đang thực hiện, thực sự vẫn là quá tuyệt vời. Tuy nhiên, họ lại tiến hành một thay đổi to lớn.

Không hề tuyên bố với công chúng trước đó, ban nhạc mẫu mực về trình diễn nhạc sống thông báo dừng các chuyến lưu diễn vào cuối mùa hè năm đó. Buổi biểu diễn chính thức cuối cùng của The Beatles được tổ chức tại Candlestick Park, San Francisco vào thứ Hai, ngày 29 tháng Tám năm 1966.

Sau đó, ban nhạc toàn tâm toàn ý tập trung vào sáng tạo trong phòng thu âm. Sức sáng tạo của họ không còn bị chi phối bởi những chuyến lưu diễn tràn ngập ánh đèn sân khấu lặp đi lặp lại nữa.

Tháng Mười một, The Beatles đến với phòng thu Abbey Road tại London và ở đây, họ đã có thời gian ghi âm kỷ lục: 129 ngày. Kết quả là, tuyệt tác của nhóm, *Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band*, được phát hành vào thứ Năm, ngày mùng 1 tháng Sáu năm 1967.

Những thập kỷ sau này, Paul McCartney cũng không hề ỷ vào thành công phi thường của mình cùng với The Beatles. Ông tiếp tục giương buồm tìm kiếm những vùng đất mới chưa từng được khai phá. Tay nhạc rock & roll huyền thoại – người từng bị một ban nhạc địa phương từ chối – đã soạn ra những bản giao hưởng cổ điển đáng ngưỡng mộ. Vào cuối năm 2008, ở tuổi 66, McCartney còn cho ra đời album mới, *Electric Arguments*, mang âm hưởng của nhiều phong cách âm nhạc. Tờ *Wall Street Journal* gọi ông là "Nhà thí nghiệm âm nhạc vĩ đại của The Beatles… (với một) khao khát mở rộng những biên giới nghệ thuật."

Thay đổi luôn tiềm ẩn những rủi ro. Tuy nhiên, nó cũng đem lại cơ hội nâng cao chất lượng phụng sự, và làm sâu sắc thêm mối quan hệ. Nỗ lực duy trì tình trạng ổn định có thể sẽ nguy hiểm với viễn cảnh phụng sự đang tồn tại. Phải dự phòng và đáp ứng những nhu cầu có thể thay đổi để duy trì các mối quan hệ. Tiểu thuyết gia Charlotte Bronte từng nói: "Sẽ là vô nghĩa khi nói rằng con người phải hài lòng với sự ổn định: họ phải luôn hành động và họ sẽ tạo ra nếu không thể tìm thấy nó."

Một người lãnh đạo phải luôn hành động¸ nắm bắt cơ hội, xác định lại phạm vi tham chiếu, mở rộng nhận thức của nhân viên về những gì có thể làm được. Phần thưởng là mối quan hệ lãnh đạo trường tồn bao gồm khao khát và nhu cầu về hành động, tính mới lạ và phát triển từ chính những người bạn phụng sự. Như

Charles de Gaulle viết: "Người lãnh đạo thực sự phải giữ yếu tố bất ngờ của mình ở trên cao, để người khác không thể với tới, có thể mới khiến cho đám đông háo hức và nín thở đón chờ".

Cách suy nghĩ của Charles de Gaulle đúng trong bất cứ hoàn cảnh nào – bao gồm cả đời sống cá nhân của bạn. Arnold Schwarzenegger xác nhận rằng việc "gây nhạc nhiên" cho cơ bắp bằng cách thay đổi cách luyện tập là vô cùng quan trọng đối với sự phát triển sinh lý. Cũng như vậy, bạn có thể mở rộng phạm vi/mức độ lãnh đạo bằng cách liên tục tích hợp những yếu tố quan trọng mang tên học hỏi và trải nghiệm.

Lựa chọn "vòng thân cận" một cách cẩn thận

Chuyên gia về nghệ thuật lãnh đạo John Maxwell viết về tầm quan trọng của "vòng thân cận" đối với một nhà lãnh đạo. Đó là những người mà bạn thường tham khảo quan điểm và định hướng – một ban cố vấn chính thức hoặc không chính thức trong tổ chức. Họ có thể là những người bạn lâu năm, những người mà bạn đã có quan hệ trước cả bổn phận phụng sự hiện tại. Họ có thể là những cố vấn thông thái hoặc những người có quan điểm độc đáo và quý giá. Một số giúp bạn có suy nghĩ thực tế hơn, số khác lại có thể giúp bạn thực sự thăng hoa.

Mỗi người đều có một "vòng thân cận" như vậy dù bạn có nghĩ về nó theo cách vừa trình bày ở trên hay không. Nó bao gồm gia đình, bạn bè, đồng nghiệp. Nó bao gồm âm nhạc mà bạn nghe hàng ngày, các phương tiện radio, ti vi, internet ảnh hưởng tới cuộc sống của bạn. Đó có thể là âm thanh của những người bạn từng gặp rất lâu trong lòng bạn hoặc có thể là âm thanh, tiếng vọng của chính bản thân bạn.

Nói ngắn gọn, vòng thân cận bao gồm những người – với lối sống và suy nghĩ của họ – mà bạn lựa chọn để tạo thành một phần cuộc sống bên ngoài của mình. Nó còn bao gồm cả những người mà bạn cho phép tham gia vào cuộc sống bên trong của bạn. Song hành cùng nhau, họ tác động lên những trải nghiệm của bạn, thế giới mà bạn đang sống.

Lựa chọn của bạn về vòng thân cận là một quyết định quan trọng.

Các nghiên cứu khoa học đã khẳng định điều mà bà của bạn từng nói với bạn: Bạn thường giống với những người bạn vẫn hay tiếp xúc. Nếu họ là những người thận trọng, bạn cũng có xu hướng trở nên thận trọng hơn. Nếu họ có những thói quen có lợi cho sức

khỏe, bạn cũng rất có thể phát triển hoặc duy trì những thói quen có lợi cho sức khỏe.

Ngược lại, nếu họ luộm thuộm, hoặc có thái độ tiêu cực hay uể oải về tinh thần, tình cảm, sinh lý, tâm lý..., thì bạn cũng sẽ như vậy.

Vòng thân cận của bạn có mang lại cho bạn cơ hội để học hỏi, thách thức để phát triển không? Liệu họ có thể khơi dậy điều tốt đẹp nhất trong bạn – hay điều gì đó khác? Nó có phản ánh những giá trị và cảm hứng hiện tại của bạn đối với sự phụng sự hay không? Nếu không, bạn đã chuẩn bị tinh thần để thay đổi chưa?

Cũng giống như mọi sự điều chỉnh khác, thay đổi vòng thân cận có thể xảy ra vào những thời điểm (bạn có dấu hiệu) lo lắng. Bạn hiểu rõ về điều bạn sẽ bị mất. Bạn không có cách nào để biết trước điều bạn có thể đạt được khi mở rộng băng thông tới những người mới và những kinh nghiệm mới.

Một câu hỏi thực tế thường được đặt ra là: Ở đâu bạn có thể tìm thấy những người mà bạn có thể học hỏi, mà sự hiện diện của họ truyền cảm hứng cho bạn tiến tới sự phụng sự cao nhất?

Hãy nhìn lại những người mà hiện tại bạn đang biết hoặc đang tương tác. Bạn có bỏ sót những người đặc biệt phi thường trong số họ không? Bạn có xem thường những khía cạnh ngoại lệ của những người mà bạn tiếp xúc không?

Bạn có thể nuôi dưỡng thói quen và kỹ năng tìm kiếm tài năng trong số những cá nhân giúp cải thiện sự đóng góp của bạn chỉ đơn giản bằng cách hiện diện trong cuộc đời bạn.

Malcolm Gladwell đã phân tích căn nguyên của những thành tích mà The Beatles đạt được trong cuốn sách *Những kẻ xuất chúng*. Gladwell nhấn mạnh giá trị của công việc 8 tiếng một ngày, 7 ngày một tuần của nhóm bốn người được đón nhận một cách háo hức ở Hamburg. Sân khấu và kỹ năng âm nhạc của họ, cũng như tinh thần đồng đội của họ, được hình thành khi họ phải đấu tranh để làm hài lòng nhu cầu của đám đông, chủ yếu là những khán giả Đức ở khu vực đèn đỏ Reeperbahn.

Gladwell đã mượn sự phát triển của nhóm The Beatles làm bằng chứng thuyết phục cho "Nguyên tắc 10.000 giờ" của ông. Cũng quan trọng như 10.000 giờ (hoặc hơn) để chuẩn bị này, việc 10.000 giờ này được sử dụng *với ai* cũng rất quan trọng. McCartney và John Lennon, linh hồn của nhóm, sát cánh nỗ lực, người này khuyến khích và thách thức người kia bằng một trong

những tài năng âm nhạc vĩ đại nhất thế hệ họ.

Không chỉ có thế.

Lennon và McCartney gặp nhau trong một buổi lễ tại nhà thờ địa phương ở Liverpool vào thứ Bảy, ngày 6 tháng Bảy năm 1957. Người này ngay lập tức nhận ra tài năng của người kia. Gần 17, Lennon lớn hơn McCartney hai tuổi. Chính vì thế, ban đầu, anh được xem là ca sỹ chính của nhóm. Lennon quyết định đưa McCartney vào nhóm của anh, tạo ra mối quan hệ công việc. Hãy tưởng tượng... nếu Lennon không chào đón McCartney vào thế giới của anh, thì chắc chắn rằng không ai trong hai người đó có thể đạt đến đỉnh cao sự nghiệp như họ đã đạt được khi kết hợp cùng nhau.

Lennon tự hào về quyết định của mình: "Tôi mới chỉ mời hai người trở thành cộng sự của tôi. Một là Paul McCartney và người thứ hai là Yoko Ono. Cũng không quá tệ, phải không?"

Chẳng dễ gì bạn có thể gặp được ai đó có tài năng "thô" của Paul McCartney và John Lennon. Nhưng bạn có thể gặp được nhiều người tài năng hơn bạn tưởng. Khi bạn ngang qua con đường của họ, bạn có quan sát và lắng nghe sức mạnh của họ không?

Bạn có chuẩn bị tinh thần để tiếp nhận những thay đổi và thách thức mà họ có thể mang vào thế giới của bạn chưa?

Một số người còn đặt ra một câu hỏi phụ khác: thế nếu bạn bị cô lập về mặt địa lý thì sao?

Ngày trước bạn có thể chỉ nhìn vào những cuốn sách và trí tưởng tượng của riêng mình. Nhưng giờ bạn đã có Internet.

Những mạng xã hội như Facebook, Twitter và Ning có thể giúp bạn kết nối với người khác. Nếu bạn quan tâm tới kinh doanh, có rất nhiều kênh giúp bạn theo dõi suy nghĩ và việc làm của Guy Kawasaki, Bill George, Rosabeth Moss Kanter, David Meerman Scott, Tom Peters, Seth Godin hay Chris Brogan – hoặc tất cả những người này. Rất nhiều CEO có blog riêng. Rất nhiều người với vốn hiểu biết sâu rộng và với những thành tích đáng nể sẵn sàng chào đón người hâm mộ trên Twitter. Chỉ đơn giản tiếp thu/học hỏi một vài thói quen sống và làm việc của họ cũng có thể cải thiện cuộc chơi của bạn, khiến bạn yêu cầu bản thân nhiều hơn, ngày này qua ngày khác.

Những người bạn đang phụng sự cũng có thể trở thành vòng thân

cận của bạn. Họ cũng có thể "bước vào" thế giới trải nghiệm tiềm thức và ý thức của bạn.

Dù thế nào cũng phải chọn lựa vòng thân cận cẩn thận giống như thiên tài âm nhạc lựa chọn một dàn nhạc tầm cỡ thế giới. Âm nhạc của họ sẽ vang vọng suốt cuộc đời bạn. Họ có thể giúp bạn nhận biết và nắm bắt được những cơ hội mới, soi tỏ những điểm đến xa hơn của bạn về trí tưởng tượng và sự đóng góp.

Tiếp nhận "các bậc tiền bối về tinh thần"

Triết gia và người am hiểu nhiều lĩnh vực của thế kỷ XX Bertrand Russell treo trong phòng làm việc một bức chân dung của triết gia người Hà Lan thế kỷ XVII Baruch Spinoza. Russell xem Spinoza như "bậc tiền bối về tinh thần" của ông.

Bạn cũng có thể có tổ tiên tinh thần, những nhân vật lịch sử truyền cảm hứng cho bạn phụng sự tốt nhất có thể. Nếu vòng thân cận của bạn bị giới hạn bởi không gian thì "tổ tiên tinh thần" lại không bị giới hạn về mặt thời gian.

Nhiều người chưa bao giờ nghĩ tới việc trèo lên một đoạn đường núi không quen thuộc mà không có bản đồ hay hướng dẫn. Tuy nhiên, họ lại mạo hiểm lao đầu tới những "vùng đất" không chắc chắn trong cuộc đời mà không cần tới sự hướng dẫn của những người đi trước.

Một số người cho rằng những điển hình lịch sử chẳng có mấy giá trị. Họ xem thường những người đi trước. Họ không tin những người với những bộ quần áo kỳ cục và những suy nghĩ lỗi thời lại có khả năng soi sáng cho chúng ta trong thời đại "phức tạp hơn" này.

Những người đi trước có một số điều quan trọng giống với chúng ta: họ không biết, cũng như chúng ta không thể biết tương lai thế nào. Đó chính là lý do tại sao ví dụ về họ lại trở thành vô giá: họ có thể chỉ cho chúng ta làm thế nào để hiểu được và làm chủ được những tình huống bất ngờ, không nằm trong dự liệu.

Hiểu biết của những người "khai phá" thế hệ nào cũng bị những thế hệ khác, thường là đi sau, xem thường; thế hệ nào cũng coi nhẹ những hiểu biết được thế hệ khác khai phá.

Nhiều nhà lãnh đạo hiệu quả lại dựa vào những điển hình lịch sử đó để tạo cảm hứng cho bản thân trong thời đại rối rắm, tù mù như hiện nay. Những người sáng lập nước Mỹ tìm hiểu và học hỏi

lịch sử và văn học cổ điển. Thế hệ Nội chiến – cả hai phía – lại tìm hiểu và học hỏi những người sáng lập. Theodore Roosevelt, cũng như Winston Churchill, vốn được xem là những nhân vật lịch sử, vẫn thường tự hỏi họ sẽ xử lý như thế nào trong những tình huống hiện đại. King học Gandhi. The Beatles nhìn vào Elvis Presley, Chuck Berry, Buddy Holly, Carl Perkins, Little Richard và những người khác. Điều tương tự đúng với lãnh đạo trong mọi lĩnh vực.

Ngày nay, chúng ta có lợi thế hơn. Lịch sử xã hội đã gia tăng nhận thức của chúng ta về lãnh đạo và những thành tích của rất nhiều người, cả nam và nữ, không nắm giữ những vị trí cao trong xã hội, những người mà đóng góp của họ thường bị xem nhẹ hoặc không được công nhận. Ví dụ về họ có tác dụng hơn tất cả trong thế kỷ XXI này, khi mà ai cũng có thể lãnh đạo vì ai cũng có thể phụng sự.

Những vị tổ tiên tinh thần có thể tăng tiêu chuẩn và mở rộng tầm nhìn của bạn. Nếu thực tế thời gian và không gian của bạn đáng thất vọng – chẳng hạn như W.H. Auden nhớ lại những năm 1930 như "thập kỷ kém trung thực" – bạn có thể quay lại lịch sử để tìm lời khuyên. Bạn có thể được truyền cảm hứng đích thực – tiếp thu sức mạnh quan trọng từ ví dụ của những người khác – sau đó đưa chúng vào thế giới, nâng cấp chúng bằng sự phụng sự của bạn.

Tái tạo chính bản thân mình

Người ta nói rằng cứ mỗi 7 năm, cơ thể chúng ta lại tự tổ hợp lại chính bản thân mình với những tế bào hoàn toàn mới. Bất kể điều này có chính xác về mặt sinh học hay không, nó vẫn phản ánh một điều tuyệt vời.

Chúng ta tự làm mới chính mình với những quyết định trong cuộc sống thường ngày, những lựa chọn bất kể là lớn hay nhỏ. Tại sao chúng ta không suy nghĩ thật thấu đáo trước mỗi quyết định giúp bản thân mình tốt hơn?

Chúng ta đều được sinh ra với những phẩm chất và năng lực nào đó, nhưng theo thời gian, những quyết định trong đời sống hàng ngày sẽ ngày càng có ảnh hưởng tới năng lực thể chất, tinh thần, cảm xúc và tâm linh của chúng ta.

Sáng tạo lại (re-creation) cũng chính là hoạt động giải trí (recreation). Như nhà nhân loại học Margaret Mead từng nói: "Giải trí và hành động khai phá những năng lực của con người có liên

quan mật thiết với nhau."

Các nhà lãnh đạo với khả năng duy trì sự hiệu quả theo thời gian thường có rất nhiều sở thích và mối quan tâm. Winston Churchill không chỉ là một chính trị gia tầm cỡ thế giới. Ông còn là họa sĩ, diễn giả, sử gia và nhà bình luận các vấn đề đương đại. Ông còn là người ham đọc sách và du khách không biết mệt mỏi. Churchill tự động viên chính mình và mọi người với câu nói khích lệ: "Thay đổi cũng có lợi như nghỉ ngơi vậy."

Giải trí luôn là yếu tố tự nhiên đồng hành với sức mạnh tập trung được phát triển cao độ. Churchill, thậm chí trong những hoàn cảnh khó khăn nhất, thường giải tỏa tâm lý bằng những trò giải trí. Đó có thể là những mối quan hệ xã hội, những bài tập thể dục, cầu nguyện hoặc thiền định.

Một số tôn giáo dành ra một ngày nghỉ ngơi và giải trí, gọi là ngày lễ Sabbath. Đây là nguồn gốc sinh ra những ngày nghỉ lễ trong năm, nhằm mục đích sạc lại năng lượng và gia tăng những đóng góp của mỗi người.

Bill Gate nổi tiếng với những ngày nghỉ dài hàng tuần nửa năm một lần nhằm phục vụ nhu cầu học tập và giải trí của mình ở những nơi biệt lập.

Ngày càng có nhiều người với khả năng làm việc hiệu quả cao dành thời gian trong ngày để thiền định hoặc thực hiện các bài tập liên quan tới tinh thần nhằm thư giãn và nhìn lại một cách có hệ thống. Một số công ty như Google, GE và Salesforce.com đều khuyến khích các nhà lãnh đạo cấp cao học theo. Các đội Chicago Bulls, Los Angeles Lakers và rất nhiều vận động viên thể thao xuất sắc cũng làm điều tương tự.

Nghỉ ngơi và nhìn nhận lại một cách thường xuyên không nên bị xem là hoạt động xa xỉ. Chúng cần thiết. So sánh với những hoạt động khác, chúng có thể giúp chúng ta tìm lại tâm hồn giản dị rất cần thiết cho khả năng phụng sự bền vững.

Sự nối tiếp của chuỗi hoạt động hàng ngày thường làm nảy sinh hai xu hướng suy nghĩ theo thói quen trái ngược nhau. Một là bạn có rất ít quyền quyết định tới số mệnh của mình. Điều này được củng cố bởi những nhu cầu không ngừng nghỉ về hàng giờ nghẹt thở, kết hợp với những điều khó đoán định nhưng không thể tránh khỏi.

Hai là sự tập trung không ngừng vào công việc và những thói

thường khác có thể "cài đặt" cảm quan không thực tế, được thổi phồng về sức mạnh của bạn đối với những tình huống xảy ra trong cuộc sống của bạn.

Tái tạo có thể giúp bạn lắng nghe – nghe thật sự – tiếng nói của những người khác. Bạn có thể thấy rõ tiếng nói nội tâm của bạn, thi thoảng là trực giác, mà thường bị lấn át bởi mớ âm thanh hỗn độn của thế giới thường ngày. Như vũ công Agnes de Mille đã nói: "Không có tiếng kèn trumpet nào khi những quyết định quan trọng của chúng ta được đưa ra. Định mệnh được hình thành một cách âm thầm".

Thông qua tái tạo – giải trí, bạn có thể thức tỉnh bản thân từ cái mà Robert Louis Stevenson gọi là "chứng mộng du đáng nể" của rất nhiều người cứ ung dung tiến về phía trước – mà không cần băn khoăn, không cần nghi ngờ, và thường không hoàn thành – trên con đường mòn cũ rích của những cách sống truyền thống.

Bill Novelli, cựu CEO của AARP, thường tái tạo cuộc sống và sự nghiệp của ông trong vài dịp. Ông đã phụng sự hiệu quả trong thế giới của quảng cáo, chính phủ, tổ chức phi lợi nhuận và gần đây nhất là giới học viện. Novelli lưu tâm tới chiếc đồng hồ bên trong ông, tạo ra thay đổi, bỏ qua sức quyến rũ của những thành công được công nhận.

Nhà văn, nhà bình luận Dave Ramsey có một câu nói nổi tiếng giúp người ta tái tập trung vào sự kiện tài chính của họ: "Hãy sống không giống bất kỳ ai, để sau này, bạn có thể sống không giống bất kỳ ai".

Ý niệm tương tự có thể áp dụng cho mọi khía cạnh trong cuộc sống của chúng ta. Nếu bạn dự định phụng sự người khác với mức độ cao nhất của khả năng, bạn cần chịu trách nhiệm sáng tạo nên điều mà nhà khám phá người Anh thế kỷ XX Wilfred Thesiger gọi là "cuộc sống của sự lựa chọn".

Sao bạn không tạo nên kiệt tác phụng sự của riêng bạn?

TUẦN 7: MỖI KHI THỰC HIỆN MỘT NHIỆM VỤ BẤT KỲ, HÃY TỰ HỎI "MỖI NGÀY BẠN CÓ HOÀN THIỆN HƠN KHÔNG?"

Ở Tuần 7, trong quá trình sống và làm việc, hãy luôn tự hỏi:

Bạn có đang tốt dần lên mỗi ngày? Hãy viết một cuốn *Nhật ký tiến bộ* ghi lại tất cả các hoạt động trong ngày của bạn. Đặc biệt chú ý xem lại những nhiệm vụ thường ngày. Hãy bao quát mọi mặt cuộc sống, ví dụ như chế độ ăn, thể dục, việc sử dụng thời gian. Đừng bỏ qua những mối quan hệ lâu năm hay những kế hoạch tưởng chừng rất chắc chắn liên quan tới cả đời sống cá nhân và công việc. Ghi chú lại những suy nghĩ, phản ứng của bạn với những tình huống gặp phải, cả tình huống có thể dự báo trước lẫn tình huống đột xuất.

SAU TUẦN 7, CẬP NHẬT LẠI BẢN ĐỒ PHỤNG SỰ: MỖI NGÀY BẠN CÓ HOÀN THIỆN HƠN KHÔNG?

Xem lại Bản đồ phụng sự, mỗi ngày bạn có hoàn thiện hơn không? Bạn có phụng sự nhiều người hơn, hiệu quả hơn chính mình một năm trước đây? So với 2 năm trước? 5 năm trước? 10 năm trước? Dựa vào đâu bạn biết được sự khác biệt? Bạn áp dụng biện pháp so sánh nào? Bạn dự đoán thế nào về bổn phận phụng sự của mình vào năm tới? Sau 2 năm nữa? 5 năm nữa? 10 năm nữa? Bạn đã vạch ra kế hoạch gì cụ thể cho 3 tháng tới nhằm cải thiện tình hình? Cho 6 tháng tới? 1 năm tới? Bạn có một "vòng thân cận" hay không? Bạn có thường nhận được ý kiến tư vấn từ người khác giúp cải thiện khả năng phụng sự của bạn?

BIẾN CUỘC ĐỜI BẠN THÀNH MỘT KIỆT TÁC PHỤNG SỰ

Lãnh đạo là nghệ thuật biểu hiện.

Bằng nhiều cách khác nhau, với những mức độ thành công khác nhau, lãnh đạo chính là hiện thân thể hiện cách sống. Họ thực hiện điều đó khi họ truyền đạt tầm nhìn của mình. Lời chào bán quan trọng nhất, thậm chí cấp thiết nhất trong Thời đại thông tin, chính là tấm gương bản thân họ.

Xuyên suốt lịch sử, các nhà lãnh đạo thường tìm kiếm cảm hứng từ những nghệ sĩ. Điều này có thể một phần là do tính cách táo bạo của những nghệ sỹ, dám sống một cuộc đời phù hợp với những năng lực, giá trị và tầm nhìn của họ. Những nghệ sỹ thường không thích những gì mang tính truyền thống, lối mòn. Nhiều nghệ sỹ nhìn cuộc đời với quan điểm cực kỳ lạ lùng nhằm mục đích tìm kiếm những ý tưởng độc đáo, bất ngờ, chưa từng có và họ thường cảm nhận và biểu hiện theo những cách mới lạ.

Bạn nghĩ như thế nào về cuộc sống của bạn trong vai trò một người lãnh đạo – cuộc sống của phụng sự có khía cạnh mang tính nghệ thuật?

Một số tìm đến những bản nhạc hoặc những buổi biểu diễn nhạc. Đây là cách nhìn nhận của nhà thơ, nhà vật lý học Oliver Wendell Holmes, cha ruột của vị thẩm phán Oliver Wendell Holmes. Ông cảnh báo rằng: "Hầu hết chúng ta đều bước xuống mồ (chết) cùng với bản nhạc của chúng ta vẫn chưa hề được bật lên".

Số khác lại so sánh nghệ thuật sống với việc làm phim truyền hình. Winston Churchill xem cuộc đời đáng nhớ của ông "giống như một bộ phim mà mình là một diễn viên 'hoàn toàn tuyệt vời!'" Nhà sử học Carlos D'Este nói thêm: "Churchill còn chưa nhắc tới điều này: trong bộ phim cuộc đời ông, ông không chỉ là diễn viên, mà còn là ngôi sao". Còn có thể hơn thế. Churchill còn là nhà sản xuất, đạo diễn, nhà viết kịch – và là khán giả trung thành, nhiệt tình, hài hước, được đánh giá cao nhất của chính ông.

Nhiều nhà lãnh đạo hiệu quả nếu không phải ngòi bút thiên tài thì cũng tràn đầy năng lượng. Một số lãnh đạo như Theodore Roosevelt, Churchill, Lincoln và King đã sử dụng ngôn từ trước nhất để thay đổi thực tại của chính họ, sau đó là của những người khác. Fred Kaplan, trong cuốn *Lincoln: Tiểu sử của một ngòi bút*, kết luận rằng ở Lincoln, "công cụ, người tạo công cụ và người sử dụng công cụ đã trở thành một thể không tách biệt. Ông trở thành người đúng như lời nói của ông".

Có lẽ phép ẩn dụ có sức mạnh nhất là khắc họa. Ở điểm này, chúng ta có thể sử dụng câu nói của Oliver Wendell Holmes, Jr. như một định hướng: "Cuộc sống là vẽ một bức tranh, chứ không phải làm một phép tính".

Khi bạn *phụng sự để dẫn đầu*, bạn đã phết sơn lên tấm vải vẽ tranh của mình. Một số tấm vải vẫn còn nguyên, trắng tinh, hoàn toàn chưa chạm đến. Chúng đang đợi "tác phẩm" của bạn. Có những lúc, đó là cơ hội; nhưng cũng có những lúc, đó lại là điều phiền toái. Chỉ có một điều chắc chắn, đó là: Nó là của bạn.

Phần nhiều tấm vải đó đã được "hoàn thiện". Một vài trong số đó là hệ quả của những cái khác.

Những đóng góp trước đây của bạn cũng có trong đó. Những phần nỗ lực ưu tiên của bạn có thể khiến bạn hài lòng. Một số thậm chí còn hoàn hảo trong mắt bạn.

Một số có vẻ đúng đường, đúng lối, nhưng thực ra lại không hoàn toàn như vậy. Nó có thể thu lợi từ việc hợp tác hoặc phát triển.

Một số có thể cùng nhau sai. Ít nhất đó cũng là cách bạn nhìn nhận trong thời điểm này. Nó có thể đúng vào một thời điểm nào đó. Hoặc cũng có thể bạn không bao giờ hài lòng với nó. Bạn có quá phụ thuộc vào suy nghĩ của người khác, đấu tranh để làm vừa lòng họ bằng cách đánh đổi thiên hướng, tiếng gọi của mình không? Có thể bạn tự hào với công việc đó, nhưng đáng tiếc là những người đó lại không nhìn nhận nó như bạn tưởng. Họ có thể không nhận ra giá trị bạn mang lại.

Tuy nhiên, chẳng có chỗ nào trên tấm vải đó lại không có giá trị cả. Ngay cả những sai lầm tồi tệ nhất của bạn cũng có thể phát huy tác dụng. Những trải nghiệm và những sai lầm trước đó, khi được tích hợp với nhau, được tô vẽ và khôi phục, tạo thành sự phong phú và đa dạng. Ảnh hưởng của chúng có thể không nhìn thấy trực tiếp, trên những con đường mà bạn nhận ra mình không muốn đi theo.

Tất cả những điều này tập trung theo một trật tự do tầm nhìn của bạn đưa ra. Bạn hình ảnh hóa sự phục vụ của bạn, cuộc sống của bạn. Bạn hiểu hiện tại và quá khứ của bạn trong ý niệm về tương lai của chính bạn.

Tầm nhìn của bạn bắt đầu như một bức phác họa, một dàn khung ý niệm của chính bạn về bức tranh hoàn thiện của bản thân bạn. Nó cũng là một điều tưởng tượng. Bạn làm việc trong tình trạng bối rối, không biết nhiệm vụ đó rồi sẽ kết thúc ở đâu. Bạn sẽ học hỏi được nhiều điều trên đường đi, hân hoan với niềm tin rằng rồi cuối cùng tầm nhìn của bạn cũng sẽ giúp bạn mang chúng lại với nhau.

Một tầm nhìn cần phải có một kế hoạch. Tầm nhìn càng giàu trí tưởng tượng, càng thiết thực thì kế hoạch càng quan trọng.

Người nghệ sỹ cũng có thể biết, như CEO của hãng Nissan Carlos Ghon từng nói: “Bạn không thể dự định cuộc đời bạn được, vì nếu bạn làm thế, nó sẽ bị co hẹp lại rất nhiều”. Đừng cố hạn chế những điều không chắc chắn trong khuôn khổ cấu trúc bạn tự áp đặt. Nó có thể là ảo tưởng, thậm chí có thể nguy hiểm.

Tuy nhiên, bạn có thể tiến thêm nhiều bước tới cuộc sống mà bạn hình dung. Kế hoạch hiệu quả nhất là kế hoạch được xây dựng trên hiểu biết cho rằng điều đó là cần thiết, nhưng không bao giờ

là đủ; điều đó quan trọng, nhưng không phải là tất cả.

Kế hoạch tự biến thành hệ thống. Hệ thống có thể tạo ra biểu hiện nâng cao, học hỏi và ứng dụng nhanh hơn. Chúng chỉ đơn giản là những cách giúp cho những đóng góp của bạn, và của những người khác, dễ được tiếp cận hơn, dễ kết hợp với những nhiệm vụ cụ thể, thực tế hơn.

Kỷ luật giúp bạn thích nghi một cách có mục đích hơn.

Bạn điều chỉnh, điều chỉnh những ý tưởng và những khả năng mới. Sức mạnh của tầm nhìn đảm bảo tính nguyên vẹn của nó sẽ được củng cố, chứ không bị tách rời.

Bạn hãy mở lòng với những đóng góp của người khác. Lúc này, hơn bao giờ hết, bạn có thể không ngừng học hỏi từ những người đóng góp ý tưởng, nguồn lực hay sự hỗ trợ về mặt tinh thần trong một thế giới được kết nối, thế giới của các mối quan hệ.

Để đạt được kiệt tác, bạn cần phải đảo lộn tiềm thức và nhận thức của bạn, đột phá tới nắm bắt cái tôi/sự tồn tại của bạn. Henry James đã ghi lại điều này, miêu tả người nghệ sỹ là "người chẳng có gì bị thất lạc". Chẳng có gì là đủ cả. Việc tìm thấy giá trị trong mọi dấu vết của hiểu biết, kinh nghiệm, bản năng và đức tin là điều cần thiết để tạo ra điều mà không ai khác có thể.

Theo lời của vũ công Twyla Tharp thì: "Mọi vật đều chỉ là nguyên liệu thô. Mọi điều đều có liên quan đến nhau. Vạn vật đều có tác dụng. Tất cả đều phát huy tính sáng tạo của tôi. Nhưng nếu không có sự chuẩn bị thích hợp, tôi không thể nhận thấy, giữ và sử dụng nó".

Không điều gì trong cuộc sống của bạn là vô nghĩa cả. Bạn có thể đột nhiên tìm thấy chính mình khi lục tung kho kinh nghiệm của bạn. Bạn có thể tình cờ bắt gặp những mảnh nhỏ cuộc đời bạn trong quá khứ. Bạn có thể lôi chúng ra, nhìn nhận chúng với một quan điểm mới. Những mảnh vụ ký ức ngẫu nhiên, rời rạc, công việc trong quá khứ, những ý tưởng, những thành tích, những nỗ lực hay những sai lầm của bạn – tất cả những điều này đều có tác dụng gì đó. Một số tưởng chừng như chẳng có ý nghĩa gì, có vẻ như có rất ít giá trị lại đột nhiên hoàn toàn khớp, đáp ứng được chính xác một nhu cầu cấp bách nào đó của bạn.

Đầu năm 1967, nhóm nhạc The Beatles đã làm việc với một nguồn năng lượng được truyền cảm hứng từ những bài hát tạo nên album *Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band*. Khi những nhân

tố rock & roll đầu tiên của album xuất hiện, trí tưởng tượng và hồi ức của Paul McCartney đã nhớ lại một việc dang dở trong thời gian trước. Những yếu tố chính tạo nên bản nhạc thứ hai *When I'm sixty-four* (Khi tôi 64 tuổi) đến với McCartney từ khi anh mới 16 tuổi.

Hiện tượng tương tự cũng xảy ra trong sự nghiệp của Steve Jobs. Ông từng là sinh viên cá biệt ở trường đại học. Ông không theo học những lớp truyền thống "thực hành" viết thư pháp. Ông học về chữ in kiểu có chân và không chân. Đó có vẻ là sự chuyển hướng vô nghĩa tại thời điểm đó. Nhiều năm sau, khi thiết kế chiếc máy vi tính Macintosh, Jobs đã sử dụng kinh nghiệm đó để tích hợp với thuật đánh chữ ấn tượng mà sau này trở thành một phần tiêu chuẩn của phần mềm sản xuất cá nhân.

Những nhân tố bị bỏ quên, bị xem thường, bị sao nhãng trong kinh nghiệm của bạn trở nên hiện hữu giữa ánh sáng mờ ảo của những khoảnh khắc quan trọng. Chúng xuất hiện, cùng với nhau, nhất quán toàn bộ công việc và cuộc sống của bạn. Mọi thứ đều ở đúng vị trí của nó.

Winston Churchill cũng có cảm nhận tương tự vào ngày thứ Sáu, 10 tháng Năm năm 1940. Ông nói với người bạn tin cẩn, chính cuộc chiến sinh tử gần kề do một gã người Đức, Hitler, gây ra đã mang lại cho ông cơ hội được phụng sự ở vị trí cao nhất của nhà nước. Hơn nữa, "cũng không có nhiều ứng viên cho công việc (này)".

Tuy nhiên, như chính Churchill kể lại trong cuốn *Bão gộp (The Gathering Storm)* thì:

> *Tôi có cảm giác thanh thản đến mãnh liệt. Cuối cùng tôi cũng có quyền điều hành toàn bộ. Tôi có cảm giác như mình đang dạo bước trên con đường của số phận/định mệnh, và toàn bộ quãng đời trong quá khứ đã đặt nền móng cho giờ phút này, trải nghiệm này… Tôi nghĩ tôi biết khá rõ về tất cả điều đó, và tôi dám chắc mình sẽ không thất bại. Chính vì vậy, dù háo hức đợi ngày mai đến, tôi vẫn ngủ rất ngon giấc, và không cần phải có những giấc mơ vỗ về.*

Khi bạn tạo nên kiệt tác phụng sự của chính bạn, sự hoàn thiện trong công việc cũng chính là sự hoàn thiện trong cuộc sống. Arnold Toynbee đã quan sát và chỉ ra rằng: "Sự hoàn thành tối cao nhất là kết hợp được bản năng giữa chơi và làm việc". Không nên nhầm lẫn điều này với người nghiện việc, người cố trốn tránh

những vấn đề trong chuỗi hoạt động liên tục, bắt buộc.

Khi thực hiện điều đó, hãy tách biệt những phần cuộc sống tập hợp trong tình yêu là trọng tâm nỗ lực của bạn. Bạn được truyền cảm hứng, được khuyến khích phụng sự bởi tình yêu của bạn dành cho những người bạn đang phụng sự.

Tình yêu mang lại những thách thức của riêng nó.

Khi công việc và cuộc sống trở thành một, những quyết định hệ quả có thể bị đặt vào tình trạng phải chờ đợi, liên quan tới người hoặc việc bạn yêu thích. Ở chừng mực đó, sự lựa chọn phiền não của nhà thơ Yeats được duy trì. Tuy nhiên, ngay cả khó khăn đó cũng có thể làm nảy sinh nguồn sức mạnh lớn lao cho kiệt tác phụng sự của bạn.

Một họa sỹ, giống như bất kỳ người nghệ sỹ hay lãnh đạo nào, cũng không biết chính xác việc tìm kiếm của mình sẽ kết thúc ở đâu. Cô không thể kiểm soát được kết quả. Nghĩ về điều đó có thể khiến bạn bị sao nhãng, trở lại phục vụ bản thân.

Nhà viết kịch người Anh thế kỷ XVIII Joseph Addison nhắc tới thách thức này trong *Cato, một bi kịch*. George Washington và những người sáng lập nước Mỹ khác đã quá quen với tác phẩm nổi tiếng này và những bài học về phụng sự và lãnh đạo rút ra từ nó. Trong màn I, cảnh 2 có đoạn: *"Không phải tự nhiên lại đòi hỏi thành công; nhưng chúng ta sẽ làm nhiều hơn, Sempronius, chúng ta xứng đáng có được nó"*.

Bạn không biết sự phụng sự của bạn có được đánh giá là "thành công" không. Bạn không biết bạn có đạt được kết quả như mong muốn, một vị trí có quyền lực, quyền hành và được tôn trọng không.

Điều bạn có thể làm: Hãy bắt đầu cuộc hành trình bằng cách bắt tay vào phụng sự những người bạn yêu thương. Bạn hãy phụng sự hiệu quả bằng cả trái tim. Điều này có thể đảm bảo cho "thành công" vốn không chắc chắn của bạn.

Bạn có thể biến cuộc sống của mình thành một kiệt tác phụng sự, dựa trên những quyết định bạn đưa ra từng ngày, từng giờ, từng phút. Sức mạnh từ ví dụ của bạn có thể không tính toán được tại một thời điểm nào đó. Nhà nhân văn học thế kỷ XX Albert Schweitzer đã diễn tả điều đó một cách dễ hiểu: "Không người nào trong chúng ta biết ảnh hưởng mà chúng ta mang lại, chúng ta cho người khác cái gì; điều đó vẫn được giấu và nó nên tiếp tục

như thế, dù chúng ta vẫn thường được nhìn thấy một vài phần nhỏ của nó, để chúng ta không đánh mất dũng khí".

Dũng khí là thành tố gắn kết không thể thiếu, cho phép bạn khơi dậy nguồn lực lớn nhất của bản thân – khi đối mặt với những điều không chắc chắn cuối cùng, không khoan nhượng.

Một ngày tồi tệ nhất trong đời được dẫn dắt bằng dũng khí còn tốt hơn nhiều một ngày tốt nhất trong đời được bao bọc để được an toàn. Khi cuộc sống của bạn càng lúc càng gắn kết với những người mà bạn phụng sự, bạn sẽ phá vỡ ranh giới kinh nghiệm của chính mình. Bạn được giải phóng khỏi những rào cản tinh vi nảy sinh từ quan điểm lỗi thời, lâu đời, hạn chế của bạn về khả năng của bản thân.

Càng mở rộng, điều chỉnh, thậm chí chuyển hóa bản thân, bạn càng phụng sự hiệu quả. Bạn tập hợp được nguồn sức mạnh mà bạn không đủ can đảm để thừa nhận rằng bạn (đang) che giấu.

Nhà thơ Rilke từng nói: "Trưởng thành thật tuyệt vời biết bao khi một người đã sống như một nghệ nhân thực thụ... chẳng có gì mất đi; mọi thứ đều ở đó, có thật, thực sự có thật, nó ở đó và được biết đến, được gia nhập vào điều gì đó lớn hơn, và nó được gắn kết với quá khứ xa xưa nhất và tương lai xa vời nhất".

Hình ảnh so sánh cuộc sống như một bức tranh của Oliver Wendell Holmes đã làm nảy sinh suy nghĩ tạo nên một kiệt tác phụng sự. Cảm nhận của ông, được thể hiện ở tuổi 83, đã đưa chúng ta tới đích cuối cùng: "Nếu tôi sắp chết, câu nói cuối cùng của tôi là: Hãy tin tưởng và theo đuổi một kết thúc không biết".

HẠNH PHÚC VÀ PHỤNG SỰ

Chúng ta ai cũng kiếm tìm hạnh phúc. Bản Tuyên ngôn độc lập của nước Mỹ đã tuyên bố chúng ta có quyền theo đuổi nó (hạnh phúc). Tuy nhiên, chúng ta lại thường hiểu sai điều đó. Trong cuốn sách tuyệt vời *Va phải hạnh phúc (Stumble on Happiness)*, Dan Gilbert cho rằng người ta thường đánh giá sai điều khiến họ cảm thấy hạnh phúc.

Tương tự, một số người lại tìm cách hành động theo điều họ tin là lợi ích của bản thân. Họ cũng thường hiểu sai. Chẳng có ai trong số chúng ta hiểu biết đủ để phân chia lợi ích cá nhân – dù mỗi một người đều biết đủ để hoàn thành nhiệm vụ của chúng ta.

Nhiệm vụ đó nhìn chung có liên quan tới phụng sự. Để theo đuổi nó mà không bị sao nhãng hay không đòi hỏi, chúng ta có thể sẽ "chạm trán" cảm giác viên mãn vốn là cốt lõi của hạnh phúc.

Albert Schweitzer tổng kết: "Thành công không phải chìa khóa của hạnh phúc. Ngược lại, hạnh phúc mới là chìa khóa của thành công. Nếu bạn yêu công việc bạn đang làm, bạn sẽ thành công". Vòng tròn thông thái ở đây là: yêu điều bạn đang làm cho người bạn yêu.

Theo như cách nói của Gandhi thì: "Phụng sự mà không có niềm yêu thích sẽ chẳng giúp gì cho người phụng sự lẫn người được phụng sự. Mọi niềm vui và tài sản đều trở thành vô nghĩa so với sự phụng sự được bắt nguồn từ yêu thích".

Mỗi năm qua đi, khoa học lại càng khẳng định rằng sức khỏe – tâm lý, sinh lý, tình cảm, tinh thần – được nâng cao nhờ phụng sự người khác. Nếu bạn phụng sự bằng tình yêu, năng lượng cuộc sống của vũ trụ sẽ vây quanh bạn.

Tiến sỹ George Valliant, giáo sư trường Đại học Y Harvard, trong suốt 40 năm, đã điều hành "Nghiên cứu Harvard" nổi tiếng về sự phát triển của người trưởng thành. Nghiên cứu ghi lại cuộc sống của hơn 800 người cả nam và nữ, bắt đầu từ thời thơ ấu. Điểm tương đồng được lựa chọn cẩn thận. Nó bao gồm tài năng, sự thông minh, kiên định và tiềm năng của những người trẻ.

Trên số báo ra tháng Sáu năm 2009 của tờ Atlantic Monthly, Joshua Wolf Shenk đã hỏi Vaillant để tìm câu trả lời cho câu hỏi lớn: *Điều gì làm chúng ta hạnh phúc?*

Vaillant đã đưa ra kết luận tổng kết năm 2008: "Điều duy nhất thực sự có ý nghĩa trong cuộc sống là những mối quan hệ của bạn với người khác".

Trong một video phỏng vấn đi kèm bài báo của Shenk năm 2009, Vaillant thậm chí còn nói ngắn gọn, súc tích hơn – và nhấn mạnh hơn: "Hạnh phúc là tình yêu. Chấm hết".